

URSACHEN DER FLUKTUATION GEWERBLICHER
ARBEITNEHMER

Empirisch-vergleichende Untersuchung zu
Ralph Dahrendorfs Theorie des sozialen Konflikts

Johannes Zirwas
—

1970
—



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41548809_0012



URSACHEN DER FLUKTUATION GEWERBLICHER ARBEITNEHMER

Empirisch-vergleichende Untersuchung zu Ralf
Dahrendorfs Theorie des sozialen Konflikts

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie
der Philosophischen Fakultät der Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Johannes Zirwas
aus Danzig

Augsburg 1971

Gedruckt mit Genehmigung
der Philosophischen Fakultät der Freien Universität Berlin

Dekan: Professor Dr. Otto von Simson

Referent: Professor Dr. Otto Stammer

Korreferent: Professor Dr. Hans-Joachim Lieber

Tag der mündlichen Prüfung: 23. Februar 1970

0.	<u>Vorwort</u>	1
1.	<u>Exkurs: Ralf Dahrendorfs Theorie des sozialen Konflikts</u>	15
1.1	Die Definitionen des Konfliktes und des sozialen Konfliktes.....	16
1.2	Einige Arten sozialer Konflikte.....	18
1.3	Ursachen sozialer Konflikte.....	22
1.31	Konflikte auf Grund von und um Herrschaft.....	23
1.32	Sozialer Konflikt im Industriebetrieb.....	25
1.33	Andere als aus Herrschaftsverteilung begründete Konflikte.....	26
1.4	Der Ablauf sozialer Konflikte.....	27
1.41	Der Prozeß der Entfaltung sozialer Konflikte.....	27
1.42	Die Formen sozialer Konflikte.....	28
1.43	Die Regelung sozialer Konflikte....	30
2.	<u>Das Fluktuationsproblem in Literatur, Presse und Statistik</u>	32
2.1	Historischer Rückblick.....	32
2.2	Der unbefriedigende Informationsstand in der Gegenwart.....	36
2.3	Der Streit um die "richtige" Formel...	41
2.4	Manifestationen des sozialen Konflikts in der Öffentlichkeitsarbeit.....	45
3.	<u>Fluktuationsbegriffe, ihre Abwandlung und Untergliederung</u>	56
3.1	Fluktuation, Mobilität, Arbeitsplatzwechsel, Personalwechsel.....	56
3.2	Die Arten des Personalwechsels nach der Theorie Franz Goossens'.....	61
3.21	Der zwischenbetriebliche Personalwechsel.....	62
3.22	Der innerbetriebliche Personalwechsel.....	63
3.23	Der außerbetriebliche Personalwechsel.....	64
3.24	Systematik der Hauptrichtungen des Personalwechsels.....	65

3.3	Andere Gliederungskriterien , Teildefinitionen und Begriffseinkürzungen...	66
3.31	Teildefinitionen des "Studienkreises für sozialwirtschaftliche Betriebsformen.....	67
3.32	Schlüters Einkürzung des Fluktuations-Betrachtungsfeldes.....	67
3.33	Sonstige Unterscheidungen.....	68
3.4	Kritik zur empirischen Anwendbarkeit..	69
3.5	Die in der eigenen Untersuchung verwendeten Definitionen und Unterscheidungskriterien.....	81
4.	<u>Die Komplexität der Personalwechselgründe....</u>	84
4.1	Die Pluralität der Kündigungsgründe...	84
4.11	Unterscheidung in Primär- und Sekundärgründe.....	86
4.12	Bewertung von Kombinationen durch Rang-Festsetzung.....	87
4.2	Unterscheidung von subjektiven Gründen und objektiven Ursachen.....	88
4.3	Das mehrdimensionale Zusammenwirken von Einflußfaktoren und Konflikten auf das Kündigungsverhalten.....	90
5.	<u>Der überbetriebliche Einflußfaktor Arbeitsmarkt Berlin im Jahre 1959/60.....</u>	93
5.0	Vorbemerkung.....	93
5.1	Steigender Krätemangel drückt die Fluktuationsquote herauf.....	97
5.2	Arbeitnehmermarkt auf dem Metallsektor	101
5.3	Bewegungsfälle, Fluktuationsgrad, Mehrfachwechsler in Berlin.....	103
5.4	Der Großstadtimpuls.....	106
5.5	Vergleichende Anmerkungen zu diesem Kapitel.....	111
6.	<u>Andere überbetriebliche Einflußfaktoren.....</u>	114
6.1	Der überbetriebliche Einflußfaktor Rationalisierung.....	114
6.2	Das Gefälle in Lohn- und Arbeitsbedingungen.....	118
6.3	Der "Job".....	122
6.4	Marktkonforme und nichtmarktkonforme Fluktuation.....	122
6.41	Marktkonforme Fluktuation.....	122
6.42	Nichtmarktkonforme Fluktuation.....	123
6.5	Vergleichende Anmerkungen zu diesem Kapitel.....	125

<u>7.</u>	<u>Konflikte in Verhaltensdispositionen einzelner Gruppen.....</u>	129
7.1	Die sog. "Mehrfachwechsler".....	129
7.2	Saisonpendler zwischen arbeiter-intensiven Branchen.....	131
7.3	Branchen-Rückwechsler in angestellten-intensive Branchen.....	132
7.31	Argumentations-Umschwung jüngerer ehemaliger Verkäuferinnen.....	134
7.4	Die Situation der Frauen aus der sog. "Stillen Reserve".....	136
7.5	Der begrenzte Kreis der Interessenten an "Teilzeitarbeit".....	138
7.6	Vergleichende Anmerkungen zu diesem Kapitel.....	140
<u>8.</u>	<u>Die Rolle einiger Sozialdaten in der Fluktuation der Werke A und B.....</u>	143
8.1	Lebensalter, Familienstand, Kinderzahl, Betriebs- bzw. Dienstalter.....	143
8.2	Abgangsgründe und Verbleib bei sog. "Frühkündigungen".....	152
8.21	Gruppenmerkmale kündigender Grenzgänger bis zum 13. August 1961.....	152
8.22	Kündigungsgründe und Verbleib freiwillig kündigender West-Berliner nach kurzem Dienstalter (bis unter 6 Monaten).....	153
8.3	Vergleichende Anmerkungen zu diesem Kapitel.....	158
<u>9.</u>	<u>Innerbetriebliche Konflikte in der Anlernzeit der "Neuen".....</u>	160
9.1	Einstellungsphase.....	161
9.2	Fehlspekulationen.....	165
9.3	Arbeitseinsatz.....	168
9.31	Arbeitsaufgabe.....	168
9.32	Zeitlohn.....	169
9.33	Eingewöhnung.....	170
9.34	Einarbeitung.....	171
9.35	Vormachen (Der Intra-Rollenkonflikt des Einrichters).....	172
9.4	Meinungsbildung.....	177
9.5	Akkordeinschätzung.....	183
9.51	Anlernzeiten.....	183
9.52	Einzelakkord.....	187
9.53	Bandakkord.....	194
9.6	Ergänzungen aus einigen Interviewfragen.....	197

10.	<u>Innerbetriebliche Konflikte ausArbeitsplatzstrukturen.....</u>	201
10.1	Lohngruppen-Strukturgefälle.....	201
10.2	Die Lohnformen: Zeitlohn-Akkord (Gruppen-Einzelakkord).....	206
10.21	Der Einzelakkord.....	208
10.22	Der Gruppen- bzw. Bandakkord.....	210
10.3	Das Mißverhältnis zwischen Normal- und Wechselfchichtarbeit	216
11.	<u>Fluktuation als Ursache und Folge aus Desintegration und Desorganisation im Werk A.....</u>	221
12.	<u>Maßnahmen zur Minderung der Fluktuation und zur Beförderung funktionaler Mobilität.....</u>	232
12.1	Die den Werken A und B empfohlenen Maßnahmen zur Minderung der Fluktuation.....	232
12.11	Einstellungspolitik.....	232
12.12	Betreuung.....	233
12.13	Arbeitseinsatz.....	234
12.14	Arbeitsbedingungen.....	235
12.15	Lohn- und Preisgestaltung.....	236
12.16	Verstärkte Schulung.....	236
12.17	Verbesserung innerbetrieblicher Kooperationsverhältnisse.....	236
12.18	Verstärkte Maßnahmen zur Integration der Belegschaften.....	237
12.19	Kooperation zwischen Personalbüros großer Firmen derselben Branche...	237
13.	<u>Versuch der Deutung einiger Fluktuationsphänomene als "umgeleitete Konflikte" bzw. als Manifestationen sozialer Konflikte.....</u>	239
13.1	Das Element des Konfliktes im Phänomen Fluktuation.....	239
13.2	Sozialer Konflikt im Phänomen Fluktuation.....	245
	Anmerkungen zu den Kapiteln 0-13.....	249
	Quellen- und Zitatnachweis.....	264
	Literaturverzeichnis.....	273
	Anlagen: ab.....	284
	Lebenslauf.....	295

O. V o r w o r t

=====

Die Besonderheit, daß in diese **Dissertation** eigenes Material miteingebracht wird, läßt es geraten scheinen, auf eine konventionelle Einleitung zum Hauptthema zu verzichten und stattdessen in einem ausführlicheren **Vorwort** allgemeine Angaben zur Vorgeschichte dieses Materials, zu Methoden seiner Gewinnung und Verwertung, zu seiner Repräsentativität zu machen und letztlich die beiden Zielsetzungen zu benennen, die seine bevorzugte Mitverwendung rechtfertigen sollen.

Das miteingebrachte **M a t e r i a l** entstammt drei zeitlich aufeinander folgenden Untersuchungsaufträgen:

Im Sommer des Jahres 1959 beauftragte mich ein führendes Unternehmen der Berliner Elektroindustrie, die Ursachen und Auswirkungen von verstärkt aufgetretenen Fluktuationerscheinungen unter seinen gewerblichen Arbeitnehmern mit Mitteln der empirischen Sozialforschung zu untersuchen. Von besonderem Interesse für die auftraggebende Firma war bei diesem Auftrage zusätzlich die Klärung der Frage, was die Ursachen für die erhebliche Differenz in der Fluktuationsrate speziell einer Fabrik im Verhältnis zu den Fluktuationsraten der übrigen Fabriken der Firma waren. Dieses überdurchschnittlich fluktuierende Werk wurde zusammen mit einem zweiten Werk aus der Gesamtheit der zur Firma gehörenden Fabriken ausgewählt. Beide Werke - in der nachfolgenden Darstellung verschlüsselt "Werk A" und "Werk B" benannt - wurden als zwei Untersuchungseinheiten geführt. Zweck dieser Trennung war, das Werk B als Kontrollgruppe zum überdurchschnittlich fluktuierenden Werk A fungieren zu lassen. Als Werk B wurde eine Fabrik gewählt, welche in ihren Produktionsaufgaben hinreichend vergleichbar und in ihrer Produktions- und Sozialstruktur zumindest ähnlich war. Diese erste Untersuchung wurde von mir in Form eines Gutachtens zu "Ursachen der Fluktuation bei

gewerblichen Arbeitnehmern - Allgemeiner Ergebnisbericht über Wirkfaktoren, Konfliktsituationen und Motive zur Kündigung" ¹⁾ im Sommer 1960 abgeschlossen und der Firma übergeben.

Die ursprüngliche Absicht, diesem Hauptbericht einen Ergänzungsbericht nachzureichen, in dem in der oben genannten speziellen Fragestellung zusätzlich die unterschiedlichen Ergebnisse für die Werke A und B durch spezifische Berechnungen, Ergebnisvergleiche und Interviewstellen härter konfrontiert werden sollten, mußte aus firmeninternen Gründen fallengelassen werden. Das dieses Problem betreffende Zahlenmaterial wurde aufgeteilt und den untersuchten Werken bzw. deren einzelnen Abteilungen getrennt zugestellt. In der nachfolgenden Darstellung damaliger Untersuchungsergebnisse werden daher mit Rücksicht auf die Wünsche der Firma keine der speziellen Berechnungen aufgeführt bzw. Vergleiche nur in allgemeinerer Form und nur insoweit mitaufgeführt, als sie auch in das Hauptgutachten aufgenommen werden konnten. - Dennoch war diese zunächst aus methodischen Gründen gebotene erhebungstechnische Trennung beider Untersuchungsbereiche für das Auffinden zusätzlicher Faktoren, die für gewisse Desintegrationerscheinungen in dem stärker fluktuierenden Werk A eine Rolle spielten, von besonderem Erkenntniswert.

Im Frühjahr 1961 erhielt ich von derselben Firma den Auftrag zu einer weiteren empirischen Untersuchung: In dieser zweiten Untersuchung sollten gruppenspezifisch die Kündigungsverhältnisse und Kündigungsmotive derjenigen gewerblichen Arbeitnehmer ermittelt werden, die sich von der Firma besonders früh abkehrten (zwischen 1 Tag und 1/2 Jahr Betriebszugehörigkeit). Die Ergebnisse dieser zweiten Untersuchung wurden von mir unter dem Arbeitstitel "Früh-Kündigungen - Ergänzungsbericht zum Hauptgutachten" ²⁾ zusammengefaßt und der Firma

im Spätherbst 1961 übergeben.

In einem dritten Auftrag sollte zunächst der von mir in der zweiten Untersuchung bereits entwickelte und erprobte "Motivkatalog" für Zwecke der firmeneigenen Fluktuationsstatistik zu einem Kündigungsformular umgestaltet werden, das sowohl die Gründe des Ausscheidens als auch relevante Personal- und Sozialdaten in eine mit IBM-Systemen auswertbare Form brachte. In Weiterführung und Auswertung der ersten beiden Untersuchungsaufträge sollten von mir sodann adäquate Maßnahmen zur Verringerung unnötiger Fluktuationsverluste ermittelt und in Form von Empfehlungen an die Firma ausgesprochen werden. Dies geschah im Winter 1961/1962 unter dem Arbeitstitel "Zehn Maßnahmen zur Minderung der Fluktuation gewerblicher Arbeitnehmer" ³⁾.

Alle drei der vorgenannten Untersuchungen wurden von mir alleinverantwortlich und ohne fremde wissenschaftliche Hilfe durchgeführt. Der Reiz der Aufgabenstellung speziell der ersten, teilweise auch noch der zweiten Untersuchung lag für mich darin, daß es - soweit ich das feststellen konnte - außer v o n F r i e d e - b u r g s den Steinkohlenbergbau betreffende Untersuchung ⁴⁾ damals noch keine veröffentlichte Arbeit gab, die mit Methoden empirischer Sozialforschung lokal oder überregional im Bereich der BRD die komplexen Phänomene der Fluktuation ermittelt hatte und mir zur Vorlage hätte dienen können ⁵⁾. Die Untersuchung mußte von mir als echte "pilot study" angelegt werden.

Eines der beiden Z i e l e , die ich mit dem Rückgriff auf das damals von mir erarbeitete Berichtsmaterial für diese Dissertation verfolge, ist daher der Vergleich eigener Ergebnisse mit den Ergebnissen qualifizierterer Arbeiten, die zeitlich danach erschienen und besonders bekannt geworden sind. ⁶⁾

Die damals bei der zu untersuchenden Firma angetroffene

S i t u a t i o n war und ist - wie spätere Kontaktgespräche mit anderen großen Firmen zu Fragen der Kompetenzbereiche ergaben - nicht einmal atypisch: das erste Einstellungsgespräch, der Eignungstest, die ärztliche Untersuchung, der Arbeitseinsatz, das Anlernen, die Betreuung, die Annahme der Kündigung (bzw. das dieser Kündigung vorausgehende Gespräch in der Meisterei), die Entlassung im Lohnbüro etc. vollziehen sich jeweils räumlich getrennt unter oft beträchtlicher lokaler Entfernung; die mit diesen Funktionen befaßten Personen und deren Vorgesetzte gehören kompetenzmäßig nicht nur verschiedenen Hauptabteilungen, sondern auch - wie Einstellungsbüro, werksärztliche Dienststellen, Meistereien, Lohnbüros etc.-oft verschiedenen Direktionsbereichen an. Der für den Soziologen interessante Personalfall, d.h. der jeweils zu untersuchende Kündigungsfall, erscheint in seiner Komplexität nur in dürftiger Abstraktion in Form der "Personalkarte" mit ihren Angaben zur Person, den Sozialdaten, den Daten zur Arbeitsaufgabe, Lohnform, Lohnhöhe bzw. Akkordergebnis, zu Krankheiten bzw. Fehlzeiten. In Abstraktion etwa beim Blick auf die Kombination aus den nüchternen Normdaten "G: w", "St.Kl.: II 2", "AZ: WS", was zum Geschlecht, Steuerstand und Arbeitszeit in Klartext zusammengezogen besagt: Alleinstehende weibliche Person mit zwei noch minderjährigen Kindern im Wechselschichteinsatz"; solcherart Normdaten dienen der (über Lochkarten) maschinellen Erfassung und Berechnung der zu zahlenden Lohnsteuer, Wechselschichtzuschläge etc.. Auf eine zusätzliche Analyse etwa der in der vorgenannten Kombination involvierten Konflikte zwischen Mutterpflicht und Arbeitspflicht sind die Systeme nicht programmiert, lediglich das Konfliktergebnis, die Kündigung, wird rechtzeitig registriert durch Aussortierung der Karte, damit der neue Lohnstreifen nicht gedruckt wird.

Im Steuerungs- und Kalkulationssystem des Produktions-

alltages ist der Personalfall nicht existent, seine Komplexität ist künstlich aufgelöst und in rationaler Zergliederung lt. Kontenplan den verschiedenartigsten Kostenstellen als Unkosten zugebucht, die schon rein rechnungstechnisch von verschiedenen, oft divergierenden Kompetenzbereichen verwaltet werden, teils - wie bereits gesagt - in konkurrierende Direktionsbereiche gehören und auch auf diese Weise die Entlegenheit der mit Einzelentscheidungen zu Fragen des Personalwesens befaßten Instanzen und Personen verfestigen helfen.

Und auch das ist üblich: Wenn aus dem Einstellungsfall umgehend wieder ein Entlassungsfall wird, erfährt der Einsteller in seinem Büro von diesem Fall nur dann, falls der gestern Eingestellte, morgen um Entlassung Ersuchende und über das Lohnbüro Entlassene sich in Kürze erneut um Wiedereinstellung bewerben sollte, zufällig zu dem gleichen Einsteller geschleust wird. Das alte und das neue Einstellgespräch kommen selten zur personellen Koinzidenz. Hypothetisch formuliert: Je mehr Großbetriebe Verwaltung und Produktion in Sicht kaufmännischer und technischer Aufgaben rationalisierten, um so mehr wurde der Personalfall atomisiert; in gut rationalisierten Unternehmen findet sich der Einzelfall nur noch als Punkt auf einem Magnetspeicherband, archiviert, obschon noch aktiver "Mitarbeiter" der Firma, doch rechtzeitig avisiert, falls seines Dienstjubiläums mit Anerkennung zu gedenken ist.⁷⁾

Zwischen in solcherart Großbetrieben en masse zu leistenden Einstellungen und Kündigungen klappt eine breite Informationslücke: Sie umfaßt den gesamten Instanzenbereich, den der eingestellte Arbeiter bis zur Kündigung durchlaufen hat und die jeweils dort separat oder auch komplex aufgetretenen Konflikte, die seine Kündigung bewirkten oder auslösten. Die Möglichkeiten eines umfassenden und rechtzeitigen Erfahrungsaustausches zwischen Einstellungsbüro, entlassenden Lohnbüros, Meistern, Bereichsleitern

und Werksleitungen sind begrenzt. Sie sind es, weil die Summe alltäglicher Erfahrungswerte doch recht weitgehend an die jeweils zuständige Einzelperson gebunden ist und eine situationsgerechte Zusammenschau auf höherer Ebene nur durch systematisch kontinuierlichen Abruf dieser persönlichen Erfahrungen in Form individueller Berichte oder regelmäßiger Kontaktgespräche erfolgen könnte. Im Normalfalle war in einem auf Produktion gerichteten Betriebsalltag dafür kein Platz vorgesehen. In fluktuationsarmer Zeit wurde diese Lücke vermeintlich ausreichend überbrückt durch die allgemein hin orientierenden und richtungsweisenden Hilfsmittel der betrieblichen Einstell- und Kündigungsstatistik nach "Gründen" sowie gelegentlichen "ad-hoc-Konferenzen" übergeordneter, in Personalpolitik mitentscheidender Stellen.

Durch das starke Anwachsen der Fluktuation wurde jedoch die Beurteilung von Ursachen, Wirkungszusammenhängen und betrieblichen Maßnahmen verunsichert. Es entstand aktuell die Frage, ob mit den genannten Hilfsmitteln das Phänomen "Fluktuation" noch hinreichend analytisch verfolgt werden konnte, und ob nicht hinter formal vorgegebenen Kündigungsgründen sich andere, innerbetriebliche oder außer- bzw. überbetriebliche Ursachen und Entwicklungstendenzen abzeichneten, die sich einer wirklichkeitsnahen Erfassung und Einschätzung durch konventionelle Statistik nach "Kündigungsgründen" weitgehend entzogen. Und: Wenn unterstellt werden durfte, daß a l l g e m e i n e r e - durch spezifische Betriebs- und lokale Sachkenntnis allein nicht ausreichend erkennen- und kalkulierbare - Ursachen und Entwicklungstendenzen mitwirkten, wuchs das Bedürfnis nach einer empirischen Bestandsaufnahme, Analyse und Ausdeutung zur Information der obengenannten Kompetenzbereiche.

Auf Grund dieser Vorüberlegungen und Voruntersuchungen wurde die Annahme des Untersuchungsauftrages von der

Genehmigung zu direkten Befragungen der Kündigenden abhängig gemacht, denn nur dort konnten die Fälle in ihrer lebendigen, individuellen Komplexität - allerdings auch nur in der subjektiven Einschätzung ihrer Konflikte - in den Griff bekommen werden. Als dies letztlich doch erreicht wurde, konnten die von der Firma bereitwilliger gewährten Zugänge zu Personalinstanzen, Personalstatistiken und Personalakten zur Entwicklung eines Untersuchungsprogrammes genutzt werden, das aus den sich gegenseitig ergebenden Vergleichs- und Kontrollmöglichkeiten der Gesamtaufgabe angemessener war, als es - jeweils alternativ - eine bloße "Meinungsbefragung" der Kündigenden, ein Studium der Personalakten der Kündigungsfälle oder eine Untersuchung der jeweiligen Produktions- und Fertigungs- bzw. der Personal- und Sozialstrukturen der Werke A und B gewesen wäre.

Das I n s t r u m e n t a r i u m f ü r d i e
H a u p t u n t e r s u c h u n g ⁸⁾ umfaßte schließlich:
Interviews ⁹⁾ mit Kündigenden oder gekündigten Belegschaftsmitgliedern.

Statistische Erfassung und Vergleich der Personal- und Sozialstruktur der (damals) aktuellen Belegschaft mit derjenigen der Kündigungsfälle pro Werk und Abteilung (Geschlecht, Lebensalter, Familienstand, Kinderzahl, Betriebsalter).

Statistische Erfassung der Lohn- und Arbeitsbedingungen der (damals) aktuellen Belegschaft und der Kündigungsfälle pro Werk und Abteilung (Lohngruppe bzw. Lohngruppenstruktur, Gruppen- /Einzelakkord, Schichtarbeit, Versetzungen usw.).

Betriebsführungen und Gespräche mit Meistern der Abteilungen ohne Zeugen sowie den Personalchefs der Werke A und B.

Gespräche mit Referenten bzw. Sachbearbeitern öffentlicher Institutionen (Statistisches Landesamt, Landesarbeitsamt, Facharbeitsamt III, Industrie- und Handels-

kammer, Institut für Konjunkturforschung, Zentralstelle Berliner Arbeitgeerverbände).

Hinzu kam die übliche Sichtung aktueller Literatur, Presseartikel, der statistischen Veröffentlichungen über Vorgänge auf dem Arbeitsmarkt bzw. den Teilarbeitsmärkten.

Das I n t e r v i e w ermittelte: Die Einschätzung der Lohn- und Arbeitsbedingungen, des "Betriebsklimas", des Belastungsgrades durch familiäre Sorgepflichten, der "Herkunft" und des beruflichen Werdeganges vor Betriebseintritt, der Gründe für den Betriebseintritt, Betriebsaustritt und der künftigen Tätigkeit bzw. der Einschätzung der "Verbesserungschancen". Da das Interview die subjektiven Vorstellungen ermitteln sollte, bezog sich eine Vielzahl von offenen und geschlossenen Fragen bzw. Kontrollfragen auch auf die Ermittlung des Verständnisses von Arbeitszusammenhängen, auf die Ersetzbarkeit der eigenen Position, auf die Betriebsverbundenheit, auf Schwierigkeiten anlässlich der Arbeitszuweisungen und (speziell) während der Anlernzeit, auf Sympathiebeziehungen zu Vorgesetzten, zur eigenen Arbeitsgruppe, auf Beschwerde-, Versetzungs- oder Aufstiegsmöglichkeiten, auf Sozialleistungen der Firma, auf das Funktionieren der Arbeitsorganisation, auf die Vorstellung von der Arbeit vor Betriebseintritt und die Einschätzung der Arbeitsaufgabe bzw. des Arbeitsentgeltes zur Zeit der Kündigung.¹⁰⁾

Schon die schematische Aufzählung einiger Themen des Interviews zeigt, worauf die Befragung zielte: "...Auf die Erfragung von Konfliktsituationen zwischen Person und Arbeit. Wichtig war auch festzustellen, inwieweit objektiver Anlaß und persönliche Einschätzung voneinander entfernt lagen."¹¹⁾

In der datenmäßigen A u s w e r t u n g der Interviews wurde methodisch wie folgt vorgegangen: Die nicht große Zahl der Interviews erlaubte keine unbegrenzt tiefe

Aufgliederung bzw. Kreuztabellierung (breakdown) wegen dann ungenügender Feldbesetzung, andererseits erfordert gerade die soziologische Betrachtungsweise den analytischen Vergleich verschiedenster Personen- und Sachmerkmale. Aus diesem Grunde wurde die Auswertung der ersten Untersuchung in Form einer Intensivuntersuchung (Einzelfalluntersuchung) durchgeführt und der Einzelfall zu Kategorien gruppiert (case grouping). Um die Konfiguration der Kündigungsfaktoren auch optisch so in den Griff bekommen zu können, daß die ausgewerteten Einzelmerkmale bzw. Einzelergebnisse pro Interview zu einem charakteristischen Strukturbild, zu einem S y n d r o m gefügt werden konnten, wurde eine sogenannte " S t r u k t u r k a r t e " ¹²⁾ entwickelt, die, dem Interview vorgeheftet, eine Zusammenschau gestattete: Um ein Mittelfeld, das die betriebsoffiziellen (!) und die im Interview ermittelten Kündigungsgründe enthielt, gruppierten sich vier weitere Hauptfelder mit Einzelergebnissen zu Fragen der Lohn- und Arbeitsbedingungen, zum Betriebsklima (Sympathiebindungen, Streit), Beurteilung des Vorgesetzten und Beurteilung durch den Vorgesetzten, zum persönlichen Werdegang (Berufsvorbildung, Branchenherkunft etc.) und zur persönlichen bzw. familiären Situation (Familieneinkommen, Belastung durch Sorgepflichten, Konflikte etc.). Innerhalb dieser Hauptfelder erschienen insgesamt 79 Einzelmerkmale. ¹³⁾

Dies erschien erwähnenswert aus folgendem Grunde: Der Beurteilung der Fallentscheidung mußte ein V e r - g l e i c h der Angaben des Interviewten mit "objektiven" Daten von Seiten der Firma vorangehen, also mit Daten aus der Personalakte zu Fragen der Arbeitsaufgabe, erreichter Akkordleistung, Lohnzulagen (auch relativ zu anderen Fällen), zur Zahl der Krankheitstage und Fehlzeiten, Lohnpfändung, zur Leistungsbeurteilung durch den Meister, zur vermerkten Wiedereinstellungsempfehlung bzw. deren Verneinung, etc., etc.. Außer dem vorgenannten

Zweck war also die "Strukturkarte" der Ort , wo die Angaben des Interviewten und die Angaben der Firma nebeneinander eingetragen und für den methodischen Zwischenschritt, dem Vergleich, zugänglich gemacht wurden.

Die Methode der Materialauswertung bzw. der Berichterstattung in beiden Untersuchungen und das Problem der Repräsentativität jener Aussagen hängen - wie nach dem Vorhergesagten zu erwarten ist - eng zusammen:

Sämtliche in den Interviews reflektierten Kündigungsgründe oder fluktuationsfördernde Begleitumstände wurden - wie oben geschildert - Punkt für Punkt zu einem "Mosaik" von Ursachen und Nebenwirkungen zusammengefügt. In dieses Mosaik wurden als Belege Einzelsituationen und Stimmungszitate eingefügt. Soweit erkennbar, wurde auch die Stellung der Geschlechter, einzelner Berufs- oder Tätigkeitsgruppen, Alters- oder Betriebsaltersgruppen in diesem Gefüge gekennzeichnet. Ihnen eng verbunden waren Leitbilder einzelner Personen oder Gruppen, die - wirklichkeitsbezogen oder wunschbestimmt - das Kündigungsverhalten maßgeblich beeinflussten. Wiedergabe und Deutung dieser Leitbilder waren wesentlicher Bestandteil jener Berichte. Letztlich wurden - soweit nachweisbar - Querverbindungen und Wirkungszusammenhänge mit anderen Punkten des Mosaiks aufgezeigt.

Das heißt: Die Materialien beider Berichte sind - wenn auch sicher begrenzt - repräsentativ für die Signifikanz von Einzelursachen, Einzelsituationen und einzelnen Zusammenhängen. Häufigkeit und Ausmaß hingegen sind ohnehin einer dauernden Veränderung unterworfen, jedoch überprüfbar: z.B., wichtig schien damals die Darstellung der Einflüsse des Arbeitsmarktes im unmittelbaren Einzugsbereich der untersuchten Firma, der Rationalisierung, der familiären Doppelbelastung durch Sorgepflichten, der Akkordformen, der Schichtarbeit und der fertigungstechnisch bedingten

Lohnprobleme auf die Fluktuationsquoten. In welchen Größenordnungen sich diese Einflüsse künftig bemerkbar machen würden, sollte die auftraggebende Firma mit Hilfe der vorhandenen Statistik und durch Einzelrecherchen für die nicht mituntersuchten anderen Werke selbst einschätzen.

Dieser Entscheidung zu Grunde lag folgende, m.E. auch heute noch gültige Überlegung: In jeder Fabrik haben Ursachen und Ausmaß der Fluktuation eine s p e z i - f i s c h e Ausformung. Das bedeutet, daß selbst bei einem erreichten Repräsentativergebnis die Darstellung n u r repräsentativ für den u n t e r s u c h t e n Bereich gewesen und eine Übertragung der Erkenntnisse und sogenannter "Gegenmaßnahmen" auf nicht untersuchte andere Firmenbereiche ohnehin problematisch gewesen wäre . Denn: Fluktuation ist ein B e w e g u n g s - vorgang, ist die Folge von sich fortwährend verändernden Situationen. Sie erfordert - soweit sie betriebsnah dargestellt werden soll - darum auch immer erneute Überprüfung der Einzelsituationen und in der Betriebspolitik größtmögliche Beweglichkeit sowie fortgesetzte Anpassung der Maßnahmen mit dem Blick auf das Ganze.

Vom Standpunkt des Gutachters aus schien mir deshalb der Mangel an statistischer Repräsentativität jener Untersuchungen kein wesentlicher Nachteil für die allgemeine Fragenstellung "Ursachen der Fluktuation". Die gewählte Methode und Form der Berichterstattung klammerte die Möglichkeiten einer falschverstandenen Repräsentativität oder verallgemeinernden Übertragung aus durch den Umstand, daß in diesem Bericht bewußt auf Prozentdarstellungen und Hochrechnung der Interviewergebnisse verzichtet wurde zugunsten einer Schilderung und Deutung von Einzelsituationen. Der weitgehende Verzicht auf schematisch-quantifizierende Breitendarstellung erst ermöglichte die Einzelanalysen und - nun in der vorgelegten Arbeit, in einigen Fragen - die Ausleuchtung der Struktur-

hintergründe.

Dennoch blieb der (persönliche) Wunsch, einige Ergebnisse jener Untersuchungen auf ihre Validität hin mit Ergebnissen späterer fremder Untersuchungen zu vergleichen, was durch das Thema dieser Arbeit nun als eine der beiden Zielsetzungen des Arbeitsprogrammes ermöglicht wurde.

Allerdings beinhaltete diese Absicht auch eine *B e - s c h r ä n k u n g* d e s *R a h m e n t h e m a s* auf Untersuchungsbereiche vergleichbarer Fragestellung bzw. vergleichbaren Materials.¹⁴⁾ Aus diesem Grunde mußten z.B. globale Vergleiche mit theoretischer oder empirischer Literatur des Auslandes, insbesondere der U.S.A., wegen der Andersartigkeit der Verhältnisse leider entfallen. Eine weitere Einschränkung ergab sich bezüglich einer - ursprünglich beabsichtigten - vergleichenden Darstellung des Gesamtarbeitsmarktes der B.R.D. und ihrer Teilarbeitsmärkte bzw. ihrer differenzierten regionalen Arbeitsmarktverhältnisse. Zwar gibt es hier inzwischen mehr statistisches Material als zum damaligen Zeitpunkt, doch konnten hier - im Zusammenhang zum zweiten, weiter unten zu beschreibenden Untersuchungsziel dieser Arbeit, der Ausdeutung als Konflikt bzw. als sozialer Konflikt - eigene Bedenken nicht ausgeräumt werden: Die Ausdeutung aufgefundener und beschriebener Einzelphänomene im Fluktuationsgeschehen ist zunächst lokalisierbare Interpretation, ist Beispiel für mögliche Deutung ohne Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Die Interpretation überregionaler Statistik auf sozial indizierte Konfliktfaktoren als Einflußgrößen hingegen wäre zwar von größtem Interesse, übersteigt jedoch m.E. die hier jedenfalls gegenwärtig vorhandenen Möglichkeiten des theoretischen Ansatzes. So wären z.B. die jüngsten aktuellen Konflikte des in erzwungener struktureller Wandlung begriffenen Ruhrgebietes, die sich sowohl in Fluktuationsvorgängen als auch in gewisser Hinsicht in der

Problematisierung eines gewissen Immobilismus des Arbeitskräftepotentials finden mögen, von größtem Interesse und von Lebendigkeit; eine "Nebenbeibetrachtung" jener Vorgänge scheint aber im Rahmen dieser Arbeit unmöglich. Auch wird die Aktualität der Schlagzeilen erst abklingen müssen zugunsten fundierter Untersuchungen aus dem Bereich der Sozialwissenschaften, die meines Wissens noch nicht vorliegen.¹⁵⁾

Auch zwei weitere - in der Literatur heftig umstrittene - Themen werden in der vorgelegten Arbeit nur am Rande gestreift: Der Streit um die jeweils aussagekräftigste Formel zur Berechnung der Fluktuation und die Diskussion um die Kosten der Fluktuation. Das Streitgespräch zu diesen beiden Fragen wird von betriebswirtschaftlicher Seite ohnehin und wohl auch sachkundiger geführt. In Kap. 2 wird zur Literatur berichtet werden, für die hier verfolgte soziologische Fragestellung wäre eine Wiedergabe der breiten Diskussion unergiebig.

Nach Beendigung meiner damaligen Untersuchungen blieb trotz aller Erklärungsversuche für die Ursachen der Fluktuation bzw. für die Einzelfälle in den untersuchten Bereichen ein Unbehagen: Eine Vielzahl von Fällen ließ sich im Detail jeweils als Einzelfall ausreichend in Ursache und Folge klären, aber eben jene Vielzahl sogenannter individueller Fälle und ihre scheinbar individuell-zufällige Massierung in bestimmten, später zu benennenden Kategorien von Kündigungsgründen ließ letztlich die Frage offen, inwieweit hinter diesen Gründen allgemeinere Ursachen stehen mochten. Bereits in meinen damaligen Untersuchungsberichten und Protokollen fand sich - wenn auch noch in unscharfem Gebrauch - das Stichwort "Konflikt". Auch in der Literatur zur Fluktuation fand es seinen Eingang. Auf der Suche nach einem theoretischen Ansatz zu diesem Problemthema stieß ich auf eine Formulierung Ralf Dahrendorfs, die sofort mein

Interesse auf sich zog und im Folgenden das z w e i t e
U n t e r s u c h u n g s z i e l dieser Arbeit begründete:
Im Kapitel "Betriebliche und industrielle Konflikte" seiner
"Industrie- und Betriebssoziologie" deutet D a h r e n d o r f
Fluktuation bzw. steigende Fluktuationsraten als " u m g e l e i t e t e K o n -
f l i k t e ".¹⁶⁾ Hinter einer Häufung scheinbar rein
individueller Verhaltensweisen stünden tatsächlich
soziale Spannungen:

"Die Fluktuationsrate eines Betriebes steigt, der
Krankenstand ist beträchtlich höher als in vergleich-
baren Betrieben, die Unfallhäufigkeit nimmt zu -
sämtlich Verhaltensweisen, die zunächst nur Einzelne
betreffen. Dennoch läßt sich nicht selten zeigen,
daß hier Einzelne, bewußt oder unbewußt, für sich
einen Ausweg aus einer überpersönlichen Situation
der Spannung und des Konflikts gesucht haben. Weil
es ihnen nicht möglich war, ihren Interessen durch
Organisationen Ausdruck zu verschaffen, haben viele
Einzelne die persönliche Konsequenz gezogen und kün-
digen ..." ¹⁷⁾

Und: Die Herrschaftsstruktur industrieller Betriebe sei
die allgemeinste Quelle aller Konflikte; dabei sei der
Herrschaftscharakter von Industriebetrieben zwar letzte
Ursache, nicht jedoch manifester Gegenstand industrieller
Konflikte. Von vordringlicher Bedeutung seien hier
vielmehr Lohn, Arbeitsbedingungen etc..¹⁸⁾

Im Stichwort "Konflikt" bzw. "sozialer Konflikt" schien
damit ein hinreichend durchgängiges Unterthema gefunden:
Die Frage, ob und inwieweit sich einige Phänomene der
Fluktuation als Manifestationen industrieller bzw.
s o z i a l e r K o n f l i k t e deuten ließen. Die
Vielschichtigkeit bereits des Fluktuations- bzw. Mobilitätsthemas
ließ es geraten scheinen, sich dabei auf einen,
auf den geeignetsten Konflikttheoretiker zu beschränken.
Nach einer Durchsicht der Literatur ¹⁹⁾ fiel die Entscheidung
nunmehr auf Ralf D a h r e n d o r f . Die Rolle
seiner Konflikttheorie in der vorliegenden Darstellung
als Deutungskriterium rechtfertigt einen besonderen
Exkurs.

1. Exkurs: Ralf Dahrendorf's Theorie des sozialen Konflikts.

Im Folgenden soll D a h r e n d o r f 's Konflikttheorie in ihren Grundzügen umrissen werden. Ziel dieses Exkurses ist es, durch Wiedergabe der wichtigsten Definitionen und Thesen von Abschnitt zu Abschnitt diejenigen Kriterien zu gewinnen bzw. zu benennen, die im Sinne seiner Theorie in der Durchführung des Hauptthemas mitherangezogen werden sollen zur Prüfung, ob und in welcher Art einige Phänomene der Fluktuation als umgeleitete Konflikte bzw. als Manifestationen sozialer Konflikte gedeutet werden können. Nicht Absicht dieses Exkurses ist es, D a h r e n d o r f 's Konflikttheorie in Frage zu stellen, sondern (in Unterstellung ihrer Richtigkeit) ihre empirische Anwendbarkeit und Validität in diesem Spezialgebiet soziologischer Primärerhebungen für die nachfolgenden Kapitel zur Prüfung bereitzustellen. Eine breite Wiedergabe der Diskussion¹⁾ zu D a h r e n d o r f 's Konflikttheorie - und hernach zu seinem Rollenkonzept - würde die Absicht dieses Kapitels überbewerten und vom Hauptthema abführen.

In aktuellster und wohl auch geschlossenster Fassung hat Ralf D a h r e n d o r f seine Theorie des sozialen Konfliktes in seinem Aufsatz "Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts"²⁾ dargestellt, der zunächst auch hier der nachfolgenden Darstellung zur Vorlage dient.³⁾ D a h r e n d o r f setzt voraus, "...daß Gesellschaften ohne Konflikte nicht existieren .."⁴⁾, denn (zuvor): "Nichts scheint weniger fruchtbringend in der soziologischen Diskussion als die ständig wiederholte Frage, ob es das Phänomen X in der Gesellschaft A überhaupt gebe oder nicht ..."⁵⁾.

D a h r e n d o r f sieht sechs Hauptfragen⁶⁾, deren Beantwortung eine allgemeine Theorie des sozialen

Konfliktes wenigstens in Ansätzen zu leisten hat:

Die Frage nach der Definition sozialer Konflikte und ihrer Arten, die Frage, mit welchem Bild der Gesellschaft sich soziale Konflikte "dem rationalisierenden Zugriff wissenschaftlicher Theorie"⁷⁾ erschließen, die Frage nach der Bestimmung struktureller Ausgangslagen gegebener Arten sozialer Konflikte, die Frage, in welcher Weise sich soziale Konflikte vor dem Hintergrund sozialer Strukturverhältnisse entfalten, die Frage nach den Dimensionen der Variabilität gegebener Arten sozialer Konflikte und den Bedingungen für die Variation ihrer Formen, letztlich die Frage nach der Möglichkeit und Art der Regelung sozialer Konflikte. Der Zweck des Exkurses im Gesamtrahmen dieser Arbeit erlaubt nur eine Wiedergabe in gedrängter Gliederung.

1.1 Die Definitionen des Konfliktes und des sozialen Konfliktes

D a h r e n d o r f schreibt: "Der Begriff des Konfliktes soll zunächst jede Beziehung von Elementen bezeichnen, die sich durch objektive ('latente') oder subjektive ('manifeste') Gegensätzlichkeit kennzeichnen läßt ... Der Gegensatz zwischen den jeweiligen Elementen (der sich häufig ... auch als gemeinsames Streben nach knappen 'Werten' beschreiben läßt) kann bewußt oder bloß erschließbar, gewollt oder nur situationsbedingt sein; auch der Grad des Bewußtseins ist für die Bestimmung von Beziehungen als Konflikt nicht relevant ..." ⁸⁾. Wenn also zwei Bewerber sich um eine Position bemühen oder zwei Personen einander nicht ertragen können, ist der Konflikt bereits gegeben. Wichtig ist in diesem Zusammenhang noch die Einschränkung D a h r e n d o r f 's, daß "...jeder Konflikt sich auf eine Beziehung von zwei und nur zwei Elementen zurückführen ..." ⁹⁾ lasse, und daß dort, wo mehrere Parteien am Konflikt beteiligt sind, .. 'Koalitionen' den Konflikt als solchen zwischen zwei Elementen ... ¹⁰⁾ schaffen, die Elemente also in sich

selbst vielgestaltig sein könnten.

Auch in der nachstehenden Untersuchung sollen diese Definitionen für die Bestimmung von Konflikten als Fluktuationsursache berücksichtigt werden.

In der Definition des s o z i a l e n Konfliktes nun zeigt sich bei D a h r e n d o r f eine fruchtbare Weiterentwicklung seit 1957. Schon damals grenzte er zwar ein: " S o z i a l e r K o n f l i k t (SK) soll heißen, jede als systematisch erzeugt nachweisbare (d.h. nicht beliebige, z.B. nicht bloß individual-psychologisch motivierte) Gegensatzbeziehung sozialer Gruppen." ¹¹⁾ In seinem 1961 verfaßten Aufsatz aber wird jene noch recht allgemein gehaltene Wendung von einer systematisch erzeugten Gegensatzbeziehung nun spezifischer gefaßt: "Sozial soll ein Konflikt dann heißen, wenn er sich aus der Struktur sozialer Einheiten ableiten läßt, also überindividuell ist." ¹²⁾

So sei z.B. der Konflikt des praktischen Arztes zwischen den Erwartungen seiner Patienten und denen der Krankenkasse ein sozialer Konflikt, denn er bestehe "...unabhängig von der Persönlichkeit des bestimmten Arztes Dr. Hans Schmidt" ¹³⁾. Das gelte auch in der Regel für Konflikte zwischen politischen Parteien, zwischen Unternehmern und Gewerkschaften etc.. Jedoch: "Ein Konflikt zwischen zwei Menschen, der nur darauf beruht, daß diese einander nicht leiden können" ¹⁴⁾, sei ebenso wenig ein sozialer Konflikt wie "... der Versuch der Firma X, die Firma Y vom Markt zu verdrängen, ..., wenn er bloß auf dem gegenseitigen Haß der beiden Unternehmer beruht." ¹⁵⁾

D a h r e n d o r f 's zuvor genannte Definition wird für das Hauptthema dieser Arbeit zum Kriterium für die Bestimmung bzw. Ausdeutung einiger Phänomene der Fluktuation als Manifestationen sozialer Konflikte gewählt, denn mit dieser Ableitung des sozialen Konfliktes aus

der - überindividuellen - Struktur sozialer Einheiten grenzt D a h r e n d o r f die Fragestellungen und den eigentlich soziologischen Untersuchungsbereich ab zur Psychologie: "Einmal gibt es in sehr kleinen sozialen Einheiten (Rollen, Gruppen) häufiger Gegensätze, die keinerlei strukturelle Relevanz haben, für die also eine Theorie des sozialen Konfliktes nicht gilt; zum anderen läßt sich vermuten, daß auch Auseinandersetzungen zwischen sehr umfassenden sozialen Einheiten zuweilen eher psychologischer als soziologischer Erklärung bedürfen ..." 16).

1.2 Einige Arten sozialer Konflikte

Zur Klassifizierung der großen Zahl von Phänomenen, die als Konfliktphänomene gedeutet werden, verwendet D a h r e n d o r f zwei unterschiedliche Gliederungskriterien; die mit diesem System versuchte Aufgliederung in fünfzehn Arten sozialer Konflikte soll "... einen Hinweis auf die empirische Mannigfaltigkeit sozialer Konflikte" 17) geben:

Zunächst geht D a h r e n d o r f vom U m f a n g der sozialen Einheit aus, innerhalb derer ein gegebener Konflikt besteht und unterscheidet "... in prinzipiell willkürlicher Beschränkung ...": 18)

- A. Konflikte innerhalb und zwischen einzelnen sozialen Rollen.
- B. Konflikte innerhalb einzelner sozialer Gruppen.
- C. Konflikte zwischen organisierten ("Interessengruppen") oder nichtorganisierten ("Quasi-Gruppen") sozialen Gruppierungen innerhalb von regionalen oder institutionellen Sektoren von Gesellschaften. In Ergänzung¹⁹⁾ hierzu sind zu kennzeichnen: die "Quasi-Gruppe" als "... jedes Aggregat sämtlicher Träger von Positionen mit gleichen latenten Interessen, das nicht organisiert ist ..." 20), wobei unter "latenten Interessen" verstanden

werden: "... alle positionsbedingten Verhaltensorientierungen (Rollenerwartungen), die eine Gegensatzbeziehung zwischen zwei Aggregaten von Positionen begründen, ohne den Trägern der Positionen notwendig bewußt zu sein";²¹⁾ und davon die verschiedene "Interessengruppe" als "... jedes organisiertes Aggregat von Personen mit gleichen manifesten Interessen" ²²⁾, wobei zu "manifesten Interessen" nun "... alle bewußten Verhaltensorientierungen ..." ²³⁾ gezählt werden, "... die eine Gegensatzbeziehung zwischen zwei Gruppen von Personen begründen." ²⁴⁾

D.Konflikte zwischen organisierten oder nichtorganisierten Gruppierungen, die eine ganze Gesellschaft im territorial-staatlichen Sinne erfassen.

E.Konflikte "... innerhalb größerer Einheiten von Verbindungen zwischen zwei Ländern über breitere Föderationen bis zur gesamten Welt ..." ²⁵⁾

Von besonderem Interesse für die vorliegende Arbeit werden weitgehend nur Konflikte der Kategorien A, B und C sein, die eher in den Sichtbereich von Primärerhebungen geraten. Als Beispiel für Konflikte in der Kategorie A nennt D a h r e n d o r f den Erwartungskonflikt in der Rolle des Arztes²⁶⁾ als "Intra-Rollenkonflikt"²⁷⁾ und als Beispiel für einen "Inter-Rollenkonflikt"²⁸⁾ den von D a h r e n d o r f als besonders typisch für die moderne Gesellschaft angesehenen Widerspruch zwischen Familie und Beruf, "... also der Familien- und Berufsrolle vor allem des Mannes ..." ²⁹⁾, wie D a h r e n d o r f hinzufügt und - wie in dieser Arbeit u. a. belegt werden soll - wohl auch oder mehr noch der Frau.

Quer zu dieser fünfstufigen Gliederung nach dem Umfang der sozialen Einheit, in der der Konflikt existiert, legt D a h r e n d o r f eine Dreiteilung nach dem

"... R a n g v e r h ä l t n i s s der an Konflikten beteiligten Gruppen bzw. Elemente" ³⁰⁾ in:

1. Konflikte zwischen prinzipiell ranggleichen Gegnern ³¹⁾ ,
2. Konflikte zwischen einander über- bzw. untergeordneten Gegnern (Über- bzw. Unterordnung nach einem relevanten Gesichtspunkt), und
3. Konflikte zwischen dem Ganzen der betreffenden Einheit und einem ihrer Teile.

In Kombination beider vorgenannter Klassifizierungsmerkmale gelangt D a h r e n d o r f zu einem Klassifikationsschema, welches in seinen Feldern fünfzehn verschiedene Arten sozialer Konflikte ausweist: ³²⁾

Rang der Beteiligter Soziale Einheit	1. Gleicher contra Gleichen	2. Übergeordneter contra Untergeordneten	3. Ganzes contra Teil
A. Rollen	Patienten c. Kassen (in Arztrolle) Familienrolle c. Berufsrolle	Herkunftsfamilie c. eigene Familie (als Rollen) Berufsrolle c. Vereinsrolle	Sozialpersönlichk. c. Familienrolle Soldatenrolle c. Gehorsams- verpflichtung
B. Gruppen	Fußball-Abt. c. Leichtathletik- Abt. (i. Sportklub) Jungen c. Mädchen (i. Schulklasse)	Vorstand c. Mitglieder (i. Verein) Vater c. Kinder (i. Familie)	Altbelegschaft c. Neuling (i. Betriebsabt.) Familie c. „verlorenen Sohn“
C. Sektoren	Firma A c. Firma B Luftwaffe c. Heer	Unternehmervverbände c. Gewerkschaften Monopolist c. Außenseiter	Kath. Kirche c. „Altkatholiken“ Bayern c. „Zugereiste“
D. Gesellschaften	Protestanten c. Katholiken Flamen c. Wallonen	Regierungspartei c. Opposition Freie c. Sklaven	Staat c. kriminelle Bande Staat c. ethnische Minderheit
E. Übergesellschaftl. Verbindungen	Westen c. Osten Indien c. Pakistan	Sowjetunion c. Ungarn Deutschland c. Polen	UN c. Kongo OEEC. c. Frankreich

Diese Übersicht, hier für einen späteren Vergleich gegen

Ende dieser Arbeit auch im Schema wiedergegeben, ist in seiner Unterteilung von D a h r e n d o r f weder absolut gesetzt³³⁾ noch allumfassend gemeint, wie schon der Tabellentitel "Einige Arten..." andeutet. Der Verzicht auf Perfektion des Mittels macht dieses Schema D a h r e n d o r f 's auch für Zwecke dieser Untersuchung brauchbar, weil es Platz für Ergänzungen und Ausdeutungen läßt.

Mit Recht bemerkt D a h r e n d o r f , "... daß eine Theorie, die in gleicher Bestimmtheit alle diese Arten sozialer Konflikte zu erklären versuchen würde, zumindest die gegenwärtigen Möglichkeiten der Soziologie übersteigt, wenn sie nicht überhaupt ein allzu unbescheidenes Verlangen darstellt"³⁴⁾. Er erwähnt die Möglichkeit, einige Arten der sozialen Konflikte zu überschaubaren Theorien zu gruppieren, (etwa die Felder A1, A2, A3 unter der Theorie des "Rollenkonflikts", der "Konkurrenz" die Felder B1, C1, des "abweichenden Verhaltens" die Felder B3, C3, D3), entscheidet sich jedoch methodisch dann für ein gänzlich anderes Vorgehen, indem er in seinem nächsten Schritt, den Erörterungen der Ursachen sozialer Konflikte, seine Fragestellungen und Antworten zunächst in "... einem Motiv 'informierter Willkür'" ³⁵⁾ auf Gruppenkonflikte innerhalb ganzer Gesellschaften (Feld D 2) begrenzt und in weiteren Phasen seiner theoretischen Untersuchung die Übertragbarkeit der vorgelegten Elemente seiner Theorie auch auf andere Arten sozialer Konflikte prüft.

Auch für die vorliegende Untersuchung stellte sich das Problem der Eingrenzung bzw. der methodischen Beschränkung auf eine geringere Anzahl zu beobachtender Untersuchungsfelder. Naheliegend war zunächst der Ausschluß der größeren sozialen Einheiten D. Gesellschaften und E. Übergesellschaftliche Verbindungen, denn, auch wenn sie in den Betrieb und sein Personalwesen hineinwirken

mögen, so ist ihre spezifische Art und der Grad ihrer Einwirkung in Primärerhebungen wie der vorliegenden nur schwer bzw. nur spekulativ bestimmbar. (Allerdings: Bei Fluktuation der Grenzgänger war lt. Interviewergebnis eine klare Einordnung der ermittelten sozialen Konflikte häufig in das Feld E 1 = "Westen c. Osten", vgl. Übersicht weiter oben, möglich. Im Untersuchungsbericht wird dieses Thema nur gestreift werden können).

Aus den vorgenannten Gründen wurden bei der Sichtung des eigenen Untersuchungsmaterials zur Frage nach der jeweiligen Art der eventuell sich hinter Fluktuationsphänomenen verbergenden sozialen Konflikte nur die ersten drei der von D a h r e n d o r f in seinem Schema vorgeschlagenen Sozialen Einheiten berücksichtigt, so daß sich die Zahl für die Einheiten A. Rollen, B. Gruppen und C. Sektoren jeweils in Kombination mit drei Feldern nach dem Rang der Beteiligten "Gleicher contra Gleicher", "Übergeordneter contra Untergeordneter" und "Ganzes contra Teil" insgesamt auf neun (statt fünfzehn) Felder reduzierte. Für diese neun Beobachtungsfelder soll in freier Fragestellung von Fall zu Fall geprüft werden, ob und inwieweit ein Fluktuationsfall oder der einer ganzen Gruppe nach Art des Konfliktes diesem oder jenem Feld zugeordnet werden kann. Es wird bewußt darauf verzichtet, in perfektionistisch überhöhter Aufgabenstellung etwa jeden Fall in ein durchgängiges, lückenloses Schema hineinzuanalysieren. Dies entspräche auch nicht der zur Vorlage genommenen Methodik D a h r e n d o r f 's, der aus der Fülle der Probleme und des Materials bewußt nur auswählte und Ausgewähltes zum Beispiel setzte.

1.3 Ursachen sozialer Konflikte

Die Frage nach dem Strukturhintergrund sozialer Konflikte, nach den (verschiedenen) strukturellen Ausgangslagen, aus denen soziale Konflikte abgeleitet werden können,

führt D a h r e n d o r f zur Analyse der Ursachen sozialer Konflikte.

1.31 ----- Konflikte auf Grund von und um Herrschaft

Zunächst betrachtet D a h r e n d o r f als bestimmte Form den " 'Klassenkonflikt' zwischen einander über- und untergeordneten Teilen ganzer Gesellschaften"³⁶⁾ - ohne dieses, wie in früheren Arbeiten, detailliert auszuführen -, erwähnt in diesem Zusammenhang Ungleichheit des Einkommens oder des Prestiges, den Konflikt zwischen hoch- und gering angesehenen Berufen, den " 'Konflikt' zwischen 'besitzenden Kapitalisten' und 'eigentumslosen Proletariern'" ³⁷⁾ etc. und stellt dann fest: "Ohne die Bedeutung der empirischen Vielfalt konfliktträchtiger Rangunterschiede zwischen Menschen zu leugnen, möchte ich jedoch behaupten, daß alle diese Ungleichheiten des Ranges sich auf die ungleiche Verteilung von Herrschaft in sozialen Verbänden zurückführen lassen, daß es sich also bei den hier in Frage stehenden Konflikten stets um Konflikte auf Grund von und um Herrschaft handelt."³⁸⁾ Alle übrigen vorgenannten Ungleichheiten seien nur "... Ausflüsse und Sonderformen der allgemeinsten Ungleichheit der Verteilung von legitimer Macht;" ³⁹⁾ und: "Wo immer Menschen zusammenleben und soziale Organisationsformen begründen, gibt es solche, die auf Grund ihrer sozialen Positionen innerhalb bestimmter Bereiche und im Hinblick auf bestimmte andere Befehlsgewalt haben, und andere, die in ihren sozialen Stellungen diesen Befehlen unterworfen sind. Die Unterscheidung zwischen 'Oben' und 'Unten' ist eine der grundlegenden Erfahrungen der meisten Menschen in der Gesellschaft ..."⁴⁰⁾ In der vorgenannten Einschränkung ⁴¹⁾ zum Ursprung sozialer Konflikte: "Die Struktur von Gesellschaften wird ... zum Ausgangspunkt sozialer Konflikte, insoweit Gesellschaften (und gewisse ihrer Teile) sich als Herrschafts-

verbände beschreiben lassen" 42). Zur Identifikation solcher Herrschaftsphänomene übernimmt D a h r e n - d o r f die Definition M a x W e b e r 's: "Herrschaft soll heißen die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden." 43) Auch M a x W e b e r 's Begriff des "Herrschaftsverbandes" wird übernommen, ohne ihn jedoch direkt zu zitieren. 44)

In engster Einstimmung auf seine Konflikttheorie interpretiert D a h r e n d o r f den vorgenannten Herrschaftsbegriff wie folgt:

1. Herrschaft bezeichnet ein Verhältnis der Über- und Unterordnung zwischen je zwei Einzelnen bzw. Mengen.
2. Vom übergeordneten Teil (Einzelner, Menge) wird erwartet, daß er das Verhalten des untergeordneten Teils durch Befehle, Anordnungen, Warnungen, Verbote kontrolliert.
3. Diese Erwartung knüpft sich an soziale Positionen prinzipiell unabhängig vom Charakter ihrer Träger. Herrschaft bezeichnet insofern ein institutionalisiertes Verhältnis zwischen Einzelnen bzw. Mengen.
4. Herrschaft ist stets auf 'bestimmte Inhalte' und 'angebbare Personen' begrenzt; sie ist (im Gegensatz zur Macht) niemals absolute Kontrolle über andere.
5. Die Nichtbefolgung von Vorschriften auf Grund von Herrschaft wird sanktioniert; ein Rechtssystem (bzw. ein System quasirechtlicher Normen) wacht über der Effektivität der Herrschaft." 45)

Im Gegensatz etwa zu Prestige oder Einkommen lasse sich hingegen für die Verteilung von Herrschaft in bestimmten Verbänden kein Kontinuum mit fließenden Übergängen konstruieren, es finde sich eine Zweiteilung: "Auch in bürokratischen Großorganisationen ... läßt sich für jede Position in einem Herrschaftsverband noch angeben, ob sie der Seite der Herrschenden oder der der Beherrschten zugehört." 46)

Die detaillierte Wiedergabe speziell dieser Gedanken D a h r e n d o r f 's schien aus zwei Gründen notwendig: Einmal soll im Hauptteil der Arbeit zur Identifikation gewisser Fluktuationsphänomene auf diese Passagen des Exkurses zurückgegriffen bzw. verwiesen werden können. Zum anderen macht D a h r e n d o r f in dieser, dem jüngsten Stand seiner Konflikttheorie wiedergebenden Schrift ⁴⁷⁾ nicht so spezifische Aussagen zum sozialen Konflikt im Industriebetrieb wie in früheren Schriften zur Konflikttheorie, auf die hier nun - mit Rücksicht auf das Hauptthema der Arbeit - zurückgegriffen werden muß. Die Gleichheit der vorher deshalb im Detail zitierten Definitionen zu den nachstehenden belegen die wissenschaftliche Zulässigkeit dieser Ergänzung.

1.32 Sozialer Konflikt im Industriebetrieb.

D a h r e n d o r f hatte festgestellt, daß die Struktur von Gesellschaften zum Ausgangspunkt sozialer Konflikte werde, insoweit Gesellschaften und gewisse ihrer Teile sich als Herrschaftsverbände beschreiben lassen. ⁴⁸⁾ Eben diese Beschreibung (als Herrschaftsverband) führte D a h r e n d o r f in einer seiner früheren Schriften zur Konflikttheorie durch ⁴⁹⁾: "Die Dichotomie sozialer Rollen in Herrschaftsverbänden, ihre Teilung in positive und negative Herrschaftsrollen, ist eine soziale Strukturtatsache. Wenn und insofern soziale Konflikte sich auf diesen Tatbestand zurückführen lassen, sind sie strukturell erklärt ... " ⁵⁰⁾; und dann in einem besonders gekennzeichneten Abschnitt: "Am Beispiel des Industriebetriebes läßt sich der hier vorgeschlagene Ansatz zu einer Theorie des sozialen Konfliktes einleuchtend illustrieren. Der Industriebetrieb ist - unter anderem - ein Herrschaftsverband. Es gibt in ihm Positionen, an die sich die Erwartung und das Recht der Herrschaftsaus-

übung knüpft, und andere Positionen, deren Träger den Herrschenden unterworfen sind; es gibt Manager vieler Stufen, und es gibt Arbeiter. Die Herrschaft der Manager ist institutionalisiert und legitim: sie wird durch rechtliche und quasi-rechtliche Sanktionen (Disziplinarstrafen, Versetzung, Entlassung usw.) garantiert. Ein Konflikt der (latenten) Interessen zwischen Managern und Arbeitern ist also strukturell unvermeidlich ... " 51); und - bevor D a h r e n d o r f sein Beispiel auf das Problem der Mitbestimmung einkürzt - legt er im Grundsatz fest: "Wenn die Konflikttheorie brauchbar ist, so gilt, daß industrieller Konflikt unabhängig davon existiert, ob die Manager Eigentümer-Unternehmer, von Aktionärsorganen gewählte Angestellte oder Staatsbeamte sind; d.h., die Eigentumsverhältnisse lassen sowohl die Existenz als auch die Intensität industrieller Konflikte prinzipiell unberührt. Weiterhin gilt, daß industrieller Konflikt auch dann noch vorhanden ist, wenn ein vollkommenes System ihrer Regulierung verwirklicht ist." 52¹ Denn Regulierung beeinflusse zwar die Intensität von Konflikten, aber es gäbe keinen Mechanismus, der Konflikte beseitige.

Für die hier verfolgten Zwecke der Darstellung genügt es festzuhalten, daß D a h r e n d o r f den Industriebetrieb ausdrücklich als Herrschaftsverband klassifiziert, in dem soziale Konflikte zwischen Trägern positiver und negativer Herrschaftsrollen strukturell unvermeidlich sind, und daß der Industriebetrieb sich als Demonstrationsobjekt zur Verifikation seiner Konflikttheorie besonders eigne. Die vorzitierte Einschränkung, daß der Industriebetrieb "unter anderem" Herrschaftsverband sei, ist nur folgerichtig und stimmt überein mit dem nachfolgenden Abschnitt.

1.33 ~~Andere als aus Herrschaftsverteilung begründete Konflikte.~~

Verteilung von Herrschaft als begründendes Struktur-

element für soziale Konflikte hatte D a h r e n d o r f zunächst für den Fall ⁵³⁾ gesamtgesellschaftlicher Konflikte zwischen Rangungleicher⁵³⁾ eruiert. Er bejaht die Übertragbarkeit deren Begründung auch auf Konflikte einzelner Gruppen bzw. Sektoren ganzer Gesellschaften⁵⁴⁾ insoweit sie sich ebenfalls als Herrschaftsverbände verstehen ließen, stellt dann aber fest:

"Für alle anderen Arten der in der Übersicht ... erwähnten Konflikte gilt jedoch, daß ihre Begründung aus anderen Strukturelementen als der Verteilung der Herrschaft erfolgen muß." ⁵⁵⁾

Zwar ließen sich eventuell in den Fällen von Minderheiten- oder von Rollenkonflikten gewisse Abhängigkeiten als Herrschaftsbeziehungen deuten, doch seien sie keinesfalls der einzige Erklärungsgrund; z.B. für Konflikte zwischen Familien- und Berufsrollen entfalle dies gänzlich: "Hier sind ... andere Strukturfaktoren wichtig: die Institutionalisierung des Bedürfnisses nach Verbesserung der eigenen Position ('Konkurrenz', 'Proporzkampf'...), die soziale Verfestigung unvereinbarer Erwartungen ('Rollenkonflikt'), die Dynamik von Eigen- und Fremdgruppe und Fremdgruppe ('Minderheitenkonflikt') u.a.m."⁵⁶⁾ Eine gemeinsame Erklärung des Strukturhintergrundes aller sozialen Konflikte sei daher nicht möglich.⁵⁷⁾

1.4 Der Ablauf sozialer Konflikte.

Im möglichen Ablauf sozialer Konflikte unterscheidet D a h r e n d o r f drei Problemkreise: den Prozeß der Entfaltung, die Formen und (in einem besonderen Ansatz) die Regelung sozialer Konflikte.

1.41 Der Prozeß der Entfaltung sozialer Konflikte

Bereits der Prozeß der Entfaltung sozialer Konflikte von bestimmten Strukturlagen zur Bildung von Konfliktgruppen

führe analytisch durch drei Etappen: Die strukturelle Ausgangslage selbst, "... also der erschlossene Kausalhintergrund bestimmter Konflikte" ⁵⁸⁾, bilde die erste Etappe, die Manifestierung der Konflikte. In Anbetracht des jeweils relevanten Strukturmerkmals lassen sich D a h r e n d o r f zufolge ⁵⁹⁾ in der betreffenden sozialen Einheit beide Seiten der Konfliktfront als zwei Aggregate sozialer Positionen unterscheiden, die in dieser Etappe jedoch noch keine sozialen Gruppen, sondern noch Quasi-Gruppen (s.o.) bilden. Die ihnen latenten Interessen gehörten zu sozialen Positionen, die den Trägern dieser Positionen, weder bewußt noch von ihnen in jedem Fall akzeptiert werden. Abweichendes Verhalten jedoch werde bestraft, denn: "Wir können uns den an unseren Soziallagen haftenden latenten Interessen ebensowenig entziehen, wie der Erwartung der Konformität im Hinblick auf andere Verhaltensweisen." ⁶⁰⁾

Die eigentliche Kristallisierung sozialer Konflikte bilde die zweite Etappe: "... der Bewußtwerdung der latenten Interessen, der Organisation der Quasi-Gruppen zu faktischen Gruppierungen." ⁶¹⁾ Bei Rollenkonflikten lasse sich nur im übertragenen Sinne von einer Organisation der involvierten Elemente sprechen. Allerdings könnten Konflikte bei mangelnden Organisationsbedingungen (technisch, sozial, politisch) auch unerschwellig bleiben und sogar die Organisation selbst zum Konfliktgegenstand werden lassen.

Die dritte Etappe sei der ausgebildete Konflikt selbst, der seine Endgestalt erst dann erreicht habe, wenn die beteiligten Elemente organisatorische Identität aufwiesen, andernfalls lägen "unvollständige Konflikte" ⁶²⁾ vor.

1.42 Die Formen sozialer Konflikte

In seinen Überlegungen zu den Ausdrucksformen sozialer Konflikte und deren Formveränderungen befaßt sich

D a h r e n d o r f zunächst mit ihren Dimensionen, hernach mit ihrer Variabilität. Soziale Konflikte variieren ihm zufolge in zwei Dimensionen: In der Intensität und in der Gewaltsamkeit; sie können voneinander unabhängig variieren. Die Dimension der Gewaltsamkeit erhält ihre Skalierung nach den zur Durchsetzung der Interessen gewählten Mitteln: Genannt werden u.a. die jeweiligen Extreme, wie Krieg und Gespräch, Verhandlung, und einige Zwischenformen der Auseinandersetzung, wie Streik, Wettkampf, heftige Debatte, Überlistung, Drohung, Prügelei, Ultimatum etc.. Die Dimension der Intensität hingegen beziehe sich "auf den Grad der Teilnahme der Betroffenen an gegebenen Konflikten" ⁶³⁾; sie bezeichnet "... stets die von den Beteiligten investierte Energie, damit das soziale Gewicht bestimmter Konflikte." ⁶⁴⁾

Die Intensität eines Konfliktes sei groß, wenn für die Beteiligten viel abhinge, ergo: "Eine der augenfälligen Wandlungen des industriellen Konflikts im letzten Jahrhundert liegt ... darin, daß dieser an Intensität verloren hat; es hängt heute nicht mehr so vieles von der einzelnen Auseinandersetzung ab wie vor einem Menschenalter..." ⁶⁵⁾

An Einflußgrößen auf Gewaltsamkeit und Intensität von Konflikten sieht D a h r e n d o r f vorwiegend drei Faktorenbereiche: Der erste ergebe sich aus den Bedingungen der Organisation von Konfliktgruppen. Die volle Manifestierung von Konflikten sei entgegen häufiger Vermutung immer schon ein Schritt zur Milderung ihrer Formen, die Verwehrung der Organisation von Konfliktgruppen aber führe die Auseinandersetzungen zum Höchstmaß an Intensität und Gewaltsamkeit.

Von besonderem Interesse zum Hauptthema sind die Feststellungen zum zweiten Faktorenbereich: der sozialen

Mobilität. "In dem Maße, in dem Mobilität möglich ist, verlieren Konflikte an Intensität.... Je stärker der Einzelne an seine gesellschaftliche Position gekettet ist, desto intensiver werden die aus dieser Position erwachsenden Konflikte, desto unausweichlicher sind die Beteiligten diesen Konflikten verhaftet. ... Vertikale und horizontale Mobilität, Auf- und Abstieg und Wanderung, wirken stets in Richtung auf eine Verringerung der Intensität von Konflikten." 66)

Als dritte und wichtigste Faktorengruppe zur Beeinflussung der Intensität von Konflikten nennt D a h r e n - d o r f das "... Ausmaß dessen, was man mißverständlich als sozialen Pluralismus, genauer als Überlagerung bzw. Trennung von sozialen Strukturbereichen" 67) bezeichnen könne. Insoweit die in jeder Gesellschaft auftretende Vielzahl sozialer Konflikte in den verschiedenen institutionellen Ordnungen getrennt auftreten, Führungsgruppe je eigener Identität haben, seien die Kosten der Niederlage und damit die Intensität des Einzelkonfliktes geringer; je mehr sich durch Überlagerungen dieselben Fronten in verschiedenen Konflikten wiederfinden und ein und dieselbe Gruppe in allen Bereichen den Ton angebe, desto mehr wachse die Intensität der Konflikte, denn: "Bei Überlagerung verschiedener sozialer Bereiche bedeutet jeder Konflikt einen Kampf um das Ganze." 68)

1.43 Die Regelung sozialer Konflikte

Seine eigentliche Erklärungskraft zeigt D a h r e n - d o r f 's Konflikt-Modell in der Verwerfung sowohl der Unterdrückung als auch der Lösung sozialer Konflikte und - alternativ - im Aufzeigen der adäquaten Behandlung sozialer Konflikte durch deren Regelung in Form von Organisation von Konfliktgruppen, Kanalisierung von Auseinandersetzungen mit Hilfe von Spielregeln,

Stufung der Verbindlichkeit von Regelungen (Verhandlung, Vermittlung, Schlichtung) etc.. Für die Untersuchungsziele dieser Arbeit ist ihr Detail nicht von Belang, der bestimmende Grundgedanke jedoch weist auf das schöpferische Element ⁶⁹⁾ des Konfliktes: "Soziale Konflikte, das heißt systematisch aus sozialen Strukturen herauswachsende Gegensätze, lassen sich prinzipiell nicht im Sinne einer endgültigen Beseitigung 'lösen'. Wer versucht, Konflikte für immer zu lösen, gerät vielmehr bald in die gefährliche Versuchung, unter Anwendung von Gewalt den Eindruck zu erwecken, daß ihm jene 'Lösung' gelungen ist, die ihm der Natur der Sache nach nicht gelingen konnte. ... Vielmehr gilt es, in Konflikten das fruchtbare und schöpferische Prinzip zu erkennen. Das bedeutet aber , daß jeder Eingriff in Konflikte sich auf die Regelung seiner Formen beschränkt und auf den vergeblichen Versuch der Beseitigung ihrer Ursachen verzichtet" ⁷⁰⁾

2. Das Fluktuationsproblem in Literatur, Presse und Statistik.

=====

Die in diesem Kapitel nebeneinander gebrauchten Bezeichnungen "Fluktuation", "Mobilität", "Arbeitsplatzmobilität", "Arbeitsplatzwechsel" bzw. "Personalwechsel" ergeben sich aus der in der Literatur unscharfen Abgrenzung bzw. aus der dort anzutreffenden unbefangenen synonymen Anwendung sogar in den gleichen Abhandlungen. Im nächsten Kapitel wird eine Differenzierung versucht werden.

2.1 Historischer Rückblick.

Die im "Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland" als unveräußerliches Grundrecht deklarierte freie Wahl des Berufes und des Arbeitsplatzes¹⁾ schuf den rechtlichen Rahmen und die Voraussetzungen für die derzeitige Aktualität des Fluktuationsthemas innerhalb dieser geltenden Wirtschaftsordnung. Daß jedoch diese Aktualität weder erstmalig noch eine ausschließliche Erscheinung der Industriegesellschaft ist, zeigt in der jüngeren Literatur zur Fluktuation J. S c h i e f e r²⁾ u. a. an Hand von Zunftordnungen, die arbeitgebende Meister gegen willkürliche oder kurzfristige Aufgabe der Arbeit durch wandernde Gesellen schützen sollten. Die Arbeitsplatzmobilität blicke "... auf eine vielhundertjährige Geschichte zurück"³⁾, stellt S c h i e f e r fest und empfiehlt zum Studium des arbeits- und sozialrechtlichen Herkommens der Arbeitsplatzmobilität mittelalterliche Zunft- und Bergordnungen: "Er wird dann sehr schnell den Eindruck gewinnen, zu welchen drastischen Maßnahmen die Feudal- und Zunftgesellschaft zur Unterdrückung des willkürlichen Arbeitsplatzwechsels ... fähig war"⁴⁾ und zitiert dazu aus der Jülich-Bergischen Bergordnung:

"Welcher Hauer oder Arbeiter aber von seiner angenommenen Arbeit und Gedinge entweichen, und nicht, wie sichs gebührt, abkehren würde, derselbe soll auf andere Zechen und Privatarbeit nicht angelegt, sondern noch dazu bestraft werden, sein zurückstehender Lohn auch der Knappschaftskasse zu Gute kommen; deshalb auch kein Schichtmeister, Steiger oder Gewerke einen Bergarbeiter anlegen und Forderung geben soll, welcher nicht seinen Abkehrzettel und Matricul, das er in der Knappschaftskasse eingeschrieben, vorzeigen kann..."⁵⁾

Nach S c h i e f e r verfiel derjenige, der einen Vertragsbrüchigen einstellte, exemplarischer Strafe. Bereits an dieser Stelle ist man versucht, in Erinnerung des gewählten Unterthemas einen sozialen Konflikt zu hypostasieren, der sich aus der Struktur sozialer Einheiten ableiten läßt ⁶⁾ und bei Berücksichtigung der in Konflikt stehenden sozialen Einheit und des Ranges der Beteiligten dem Feld C 2 (Sektoren / Übergeordneter contra Untergeordneter) ⁷⁾ zugeordnet werden könnte, doch es werden sich für die aus dem strukturellen Gegensatz Arbeitgeber - Arbeitnehmer erwachsenden Interessenkonflikte hinreichend Beispiele aus der Gegenwart finden lassen.

In scheinbarem Gegensatz zur Härte der vorgenannten Rechtsregelungen steht z.B. die Liberalität in den die Freizügigkeit betreffenden Rechtsetzungen im vorigen Jahrhundert, die die Voraussetzungen für ein Höchstmaß an inner- und zwischenstaatlicher Mobilität schufen. S c h i e f e r zitiert Quellen ⁸⁾, wonach durch die Paß- und Sichtsvermerkfreiheit des damaligen Deutschen Reiches jedermann, d.h. auch Ausländer, reisen, einreisen, sich als Arbeitnehmer ohne behördliche Genehmigung einen Arbeitsplatz suchen, oder ein (ausländischer) Arbeitgeber mit seinem Kapital u n d seinen Arbeitnehmern reisen, einreisen und sich niederlassen konnte, wo immer es ihm beliebte. Das gleiche tat demzufolge auch der Arbeitslose, der ohne Paß einen Zug bestieg, in ein anderes Land fuhr und dort ohne Zwang einer Arbeitserlaubnis Lohnarbeit suchte.

Macht man sich die Mühe und schlägt das von S c h i e f e r erwähnte Paßgesetz von 1867 im vollen Wortlaut nach, so ergibt sich allerdings ein den Soziologen wie Historiker frappierendes Zeitdokument, dessen Form ("Wir ... von Gottes Gnaden ...") und Inhalt (liberale

Freizügigkeit) untereinander wohl ebenso in Kontrast stehen mögen wie zu unseren eigenen Vorstellungen über jene Epoche in Preußen: seine Vergessenheit reizt zu ausführlicherem Zitat:

"Wir Wilhelm, von Gottes Gnaden König von Preußen... verordnen im Namen des Norddeutschen Bundes, nach erfolgter Zustimmung des Bundesrathes und des Reichstages, was folgt:

§ 1

Bundesangehörige bedürfen zum Ausgange aus dem Bundesgebiete, zur Rückkehr in dasselbe, sowie zum Aufenthalte und zu Reisen innerhalb desselben keines Reisepapiers ...

§ 2

Auch Ausländern soll weder beim Eintritt, noch beim Austritt über die Grenze des Bundesgebietes, noch während ihres Aufenthaltes oder ihrer Reisen innerhalb desselben ein Reisepapier gefordert werden...

§ 5

Eine Verpflichtung zur Vorlegung der Reisepapiere Behufs der Visirung findet nicht statt ...

Urkundlich unter unserêr Höchst eigenhändigen Unterschrift und beigedrucktem Bundes-Insiegel.

Gegeben Baden-Baden, den 12. Oktober 1867 (LS)

Wilhelm

Gr. v. Bismarck-Schönhausen."9)

So sehr man sich den politischen Gehalt dieses Gesetzes, das - nach Reichsgründung Reichsgesetz - sich in unseren Tagen zum hundertsten Male jährt, in unserer aktuellen deutschen Misere als fortschrittliche Vorlage für die betreffenden Rechtsregelungen in beiden Teilstaaten wünschen mag, so wenig darf man dabei die sicherlich nicht unbeabsichtigten wirtschaftlichen bzw. früh-kapitalistischen Nutzeffekte und Zwecksetzungen übersehen. Der Geist der "Liberalität" war dem liberalistisch-kapitalistischen Wirtschaftssystem immanent; das Entstehen und schnelle Wachsen der Fabriken und ganzer Industriezentren erforderte die Wanderung bzw. unbehinderte Fluk-

tuation von Arbeitskräften nicht nur aus der unmittelbaren Umgebung, sondern überregional auch aus Gebieten mit größerer Arbeitslosigkeit als Regulativ zum lokalen Preis der Arbeit aus Angebot und Nachfrage, d.h. die überregionale Mobilität der "Reservearmee", der Arbeit-suchenden bzw. Arbeitslosen, lag zur Erzielung eines rentabeleren Arbeitspreises im Interesse des damals sel-tenden Wirtschaftssystems und der auf die Gesetzgebung Einfluß nehmenden Interessengruppen im sogenannten "Honorationenparlament". Bereits bei K a r l M a r x finden sich die Begriffe "Reservearmee" und "Fluktuation" in funktional interpretiertem Zusammenhang: "... in allen Sphären ist das Wachstum des variablen Kapitaleils und daher der beschäftigten Arbeiterzahl stets verbun-den mit h e f t i g e n F l u k t u a t i o n e n und vorübergehender Produktion von Überbevölkerung, ob diese nun die auffallendere Form von Repulsion bereits beschäftigter Arbeiter annimmt oder die mehr unschein-bare, aber nicht minder wirksame, erschwelter Absorption der zuschüssigen Arbeiterbevölkerung in ihre gewohnten Abzugskanäle ... Wenn aber eine Surplusarbeiterpopulation notwendiges Produkt der Akkumulation oder der Entwick-lung des Reichtums auf kapitalistischer Grundlage ist, wird diese Überbevölkerung umgekehrt zum Hebel der kapi-talistischen Akkumulation, ja zu e i n e r E x i s t e n z - b e d i n g u n g d e r k a p i t a l i s t i s c h e n P r o d u k t i o n s w e i s e . Sie bildet eine d i s - p o n i b l e i n d u s t r i e l l e R e s e r v e - a r m e e ... " 10)

Zur Idealisierung jener liberalistisch geregelten Mobili-tät besteht in Anbetracht des Pauperismus und der Ex-ploitation der fluktuierenden Arbeiter kein Anlaß, im gewählten Zusammenhang jedoch wird auch hier wieder auf die gegensätzlich strukturierte Interessenlage der Kon-

trahenten verwiesen und an die bekannte Härte der daraus resultierenden Arbeitskonflikte erinnert werden müssen.

Nach G e c k ¹¹⁾ werden für die Zeit zwischen 1870 und 1890 Arbeitsplatzwechsel bis zu 8/10 der Belegschaften im Jahr angegeben, und Gerhard S t e g e - m a n n zitiert zu diesem Phänomen Werner S o m b a r t:

"Es hat den Anschein, als ob der moderne Arbeiter die Qual seiner Arbeit dadurch erleichtern wollte, daß er die Stelle häufig wechselt: wie sich der Fieberkranke im Bett von einer Seite auf die andere wälzt." ¹²⁾

Übereinstimmend wird von S t e g e m a n n , vom Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen und von G o o s e n s ¹³⁾ als erste namhafte Studie zu diesem Problem die von Alfred W e b e r angeregten "Untersuchungen über Auslese und Anpassung (Berufswahl und Berufsschicksal) der Arbeiter in den verschiedenen Zweigen der Großindustrie" des "Vereins für Socialpolitik" benannt, davon nahezu ausschließlich hervorgehoben die Studie von Marie B e r n a y s zur "Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie, dargestellt an den Verhältnissen der 'Glabbacher Spinnerei und Weberei' A.-G. zu München-Gladbach im Rheinland" ¹⁴⁾, zu deren Aufgabenstellung u.a. auch die Ermittlung der angeblichen und wirklichen Motive der Arbeiter für bzw. gegen Orts-, Betriebs- und Beschäftigungswechsel (innerbetrieblich) gehörte.

2.2 Der unbefriedigende Informationsstand in der Gegenwart

Franz G o o s s e n s , der nach dem zweiten Weltkriege als einer der ersten eine Theorie des Personalwechsels entwarf ¹⁵⁾ und dessen Definitionen von einer Vielzahl von Folgepublikationen vor allem von der Fachpresse zunächst übernommen wurden, stellt noch 1957 fest:

"Berücksichtigt man die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Bedeutung des Personalwechsels, so sollte man annehmen, daß darüber eine reichhaltige Literatur vorliegt. Man sollte vor allem denken, daß jedes theoretische Lehrbuch der Nationalökonomie und der Betriebswirtschaft einen Abschnitt diesem Problem widmet. Soweit wir sehen, ist dies jedoch nicht der Fall. Auch in der s o z i a l wissenschaftlich orientierten Literatur haben wir keine umfassende theoretische Durchleuchtung des Gesamtproblems gefunden. Sehr selten ist auch nur das Stichwort 'Arbeiterwechsel', 'Arbeiterfluktuation', 'Personalfluktuatation', 'Personalwechsel', 'Belegschaftswechsel' u. ä. anzutreffen ..." 16)

Und noch 1965 klagt S t e g e m a n n , "... daß bis heute im deutschsprachigen wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fachschrifttum keine größeren empirischen Untersuchungen und theoretisch-methodisch fundierten Studien des gesamten Problemkreises 'Arbeitsplatzwechsel' zu finden sind ..." 17)

Auch die Verfasser der derzeit wohl - zumindest in soziologischer Sicht - qualifiziertesten Untersuchung, Burkart L u t z und Friedrich W e l t z , weisen auf diese Lücke in der sozialwissenschaftlichen Forschung und darauf, daß die wenigen Studien, die dennoch zum Mobilitätsproblem erschienen seien, vornehmlich der vertikalen Mobilität, den sozialen und beruflichen Auf- und Abstiegsprozessen also, und bei horizontalen Wanderungen (vom Lande in die Stadt) dem Prozeß der Verstädterung, dem großstädtischen Proletariat etc., nicht aber den alltäglichen Prozessen "... horizontaler Mobilität innerhalb der Arbeitnehmerbevölkerung einer Industriegesellschaft ..." 18) gewidmet sind.

Daß selbst in unserer ansonsten doch so umfangreichen Statistik das Interesse am Arbeitsplatzwechsel erst jüngsten Datums und noch unzulänglich in seinen Ergebnissen ist, belegt S t e g e m a n n und benennt Hans K e l l e r e r zum Zeugen: "Wenn ich richtig infor-

miert bin, wird in der amtlichen westdeutschen Statistik einem Punkt der Arbeitsmarktstatistik im Gegensatz zum Ausland eine geringe Aufmerksamkeit gewidmet: Dem Arbeitsplatzwechsel ..." 19)

Ähnliche Erfahrungen machte der Verfasser dieser Arbeit noch 1960 anlässlich seiner Recherchen beim Statistischen Landesamt und Landesarbeitsamt.²⁰⁾ Zur Frage der Wanderungsrichtungen wurde arbeitsamtliches statistisches Material erstmals brauchbar 1962 veröffentlicht, z.B. "Die Auswirkungen des zwischenbetrieblichen Personalwechsels im Jahre 1961 in den Wirtschaftsbereichen" ²¹⁾ seitens der "ANBA".

L u t z und W e l t z bestätigen "... die äußerst mangelhafte statistische Erfassung der zwischenbetrieblichen Mobilitätsbewegungen. Während zahlreiche andere Tatbestände und Prozesse wirtschaftlicher oder sozialer Natur seit Jahrzehnten mit großem Aufwand und minuziösen Methoden beobachtet und verfolgt werden, gab es bis vor einigen Jahren kaum Material über Richtung und Umfang ²²⁾ der zwischenbetrieblichen Mobilität der Arbeitskräfte...".

Erst gegen Ende der 50er Jahre hätten personalpolitische Schwierigkeiten infolge der Abwanderung von Arbeitskräften "... zu vielfältigen, oft tendenziösen und nur selten wirklich solide dokumentierten Berichten und Stellungnahmen Anlaß gegeben ..." ²³⁾ .

Außer den bereits vorgenannten Untersuchungen L. v o n F r i e d e b u r g 's, des Hessischen Instituts für Betriebswirtschaft und des Arbeitgeberverbandes der hessischen Metallindustrie (mit Einschränkung, s. u.), J a c k S c h i e f e r 's, des Studienkreises für sozialwirtschaftliche Betriebsformen "Der neue Betrieb", G e r h a r d S t e g e m a n n 's und der Autoren L u t z und W e l t z ²⁴⁾ sind - wie belegt

wurde - keine allgemeineren wissenschaftlich durchgeführten Studien bekanntgeworden. Allerdings gibt es einige, zu Unrecht selten benannte Spezialstudien zu begrenzten Untersuchungszielen, wie etwa "Fluktuation im Handwerk". Hier wäre zu nennen die Untersuchung von Heinz C o n r a d i zur Abwanderung der Handwerker in die Industrie ²⁵⁾, durchgeführt in und am Beispiel der Farbwerke Hoechst A.G., zugleich einer der überaus seltenen Fälle, in denen eine innerbetriebliche Untersuchung zu diesem Thema firmenseitig zur Publikation freigegeben wurde. Ebenfalls erwähnenswert ist zu diesem Spezialthema die Untersuchung von Friedrich-Bernhard H a u s m a n n ²⁶⁾, durchgeführt in vier Handwerkszweigen im Raume Göttingen.

Überraschung bereitete auch der Standard der Fluktuationsstatistik in F i r m e n beliebiger Größe. Persönlich wurde dies erstmals 1959 bemerkt, als in bezug auf die zu untersuchende Großfirma differenzierte Angaben zur Fluktuationsstatistik erbeten wurden. Es gab zwar einiges global informierendes Zahlenwerk, jedoch bezogen sich die Angaben nur auf jeweils ganze Fabrikkomplexe; Einzelangaben z.B. zu Abteilungen etc. waren nicht vorhanden, ebenfalls nicht eine statistische Aufgliederung der (verschiedenen) Fluktuationsgrade in bezug auf Lebensalter, Dienstalder, Familienstand, Kinderzahl etc., die - wenn überhaupt - nur eindimensional erhoben, daher mit anderen Merkmalen nicht in vergleichende Beziehung zu setzen sind ²⁷⁾. Diesbezügliches Zahlenwerk mußte für diese Zwecke speziell erhoben und aufbereitet werden. Daß diese - anläßlich der Voruntersuchungen für das benannte Forschungsprojekt - gemachten Erfahrungen auch in dieser Frage durchaus nicht atypisch waren, sondern auch bei anderen Großfirmen gewonnen wurden, zeigen kritische Berichte bereits zitierter Sozialwissenschaftler, die ebenfalls in späteren Jahren noch bei ihren eigenen Primärerhebungen in Firmen auf diese überraschende Informationslücke stießen,

überraschend deshalb, weil die mittlerweile heftigeren Klagen von Firmen und ihren Fachverbänden über die Auswirkungen der Fluktuation in ihren Bereichen dennoch nicht die Annahme bestätigten, daß in diesem Spezialzweig firmeneigener Statistik besondere Anstrengungen unternommen würden, wenn schon (wie oben belegt) die öffentliche Statistik als Informations- und Orientierungskriterium ausfiel.

In einem Berichtabschnitt zum "... Interesse der Betriebe an einer Fluktuationsstatistik" ²⁸⁾, in dem Ergebnisse einer Expertenbefragung wiedergegeben werden, die im Forschungsauftrage des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft durchgeführt wurden, heißt es u.a.: "Überraschendes der Expertenbefragung war, daß es eine Reihe von Mittel- und Großbetrieben in Westdeutschland gibt, die über die Fluktuation ihrer Mitarbeiter keine Auskunft geben können, da sie keinerlei statistische Unterlagen hierüber besitzen!" ²⁹⁾ In anderen Firmen sei die Personalstatistik so aufgebaut, daß quantitative Analysen nicht möglich seien, in anderen wiederum werde Personalstatistik als reine Bestandsstatistik geführt, etc.. Wesentlich schärfer formulieren L u t z und W e l t z , wenn sie feststellen, daß erst ab 1959/1960 seitens der damit sich befassenden amtlichen Stellen und einiger Meinungsforschungsinstitute regelmäßige Erhebungen zu diesen Fragen durchgeführt wurden: "Vor diesem Zeitpunkt standen für statistische Analysen ausschließlich ~~den~~ Materialien einzelner Betriebe zur Verfügung, die jedoch mit dem Mangel unzureichender und oft nicht einmal zu kontrollierender Repräsentanz behaftet waren und darüber hinaus oft schwere statistische Fehler aufwiesen ..." ³⁰⁾ Der einzig konsequente Versuch sei in Berlin von der Zentralstelle Berliner Arbeitgeberverbände unternommen worden, durch Einbezug einer größeren Zahl von Firmen nach einheitlichem Schema regelmäßige Meldungen zu Personalverän-

derungen zu erhalten, jedoch arbeiteten die Berliner Ermittlungen nach der S c h l ü t e r s c h e n Fluktuationsformel, was die Vergleichbarkeit und den Aussagewert stark beeinträchtigte.³¹⁾

2.3. Der Streit um die "richtige" Formel

Um die jeweils "richtige" Berechnungsformel zur Fluktuation entbrannte Ende der fünfziger Jahre ein heftiger Meinungsstreit zwischen Experten auf der Arbeitgeberseite, vor allem zwischen Helmut S c h l ü t e r und Joachim B r e t s c h n e i d e r ³²⁾.

Im Vorwort wurde bereits eingeschränkt, daß die Diskussion um die "beste" Formel zur Messung der Fluktuation für soziologische Fragestellungen unergiebig ist und sachkundiger in der Betriebswirtschaft³³⁾ durchgeführt wird, so daß auch mit Rücksicht auf das Hauptthema dieses Problem nur insoweit gestreift werden soll, als sich auch gewisse Interessen und Interessenkonflikte abzeichnen.

Soweit hier zur Rede stehend, ging es in dem Streit vorwiegend um die Frage, welcher Bezugswert in den Nenner der Formel sollte, bzw. ob es Fluktuation "über 100 %" geben könne bzw. geben solle. S c h l ü t e r führte 1958 ³⁴⁾ eine Berechnungsmethode ein, die zunächst in der westdeutschen und Berliner Wirtschaft weite Verbreitung fand. Man könne - so formulierte S c h l ü t e r 1961 im Streit mit B r e t s c h n e i d e r - die Zahl der Abgänge "... nur zu derjenigen Zahl der Arbeitnehmer in prozentuale Beziehung setzen, aus der sie in Wahrheit stammen ..." ³⁵⁾. Als "... einzig richtige und absolut unangreifbare" ³⁶⁾ Methode bezeichnet darum S c h l ü t e r für die Fixierung des Nenners den "Personalstand zu Beginn des fraglichen Zeitabschnittes, vermehrt um die Summe der Zugänge" ³⁷⁾, da die Fluktuationskennziffer "... nach übereinstimmendem Grundsatz die Abgänge messen soll (nichts sonst) und daß diese nach den Begriffen des gesunden Menschenverstandes über 100 % der Arbeitsverhältnisse

nicht ~~zu~~ hinausgehen können." ³⁸⁾ In dem bereits erwähnten Sammelband des Hessischen Institutes für Betriebswirtschaft und des Arbeitgeberverbandes der hessischen Metallindustrie prognostizierte S c h l ü t e r , daß seine Formel" ... von der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände übernommen worden und auch international anerkannt" ³⁹⁾ sei, was (zumindest in bezug auf den Bundesverband Deutscher Arbeitgeberverbände) ein Jahr später von seinem Kontrahenten B r e t s c h n e i d e r inso- weit dementiert ⁴⁰⁾ werden konnte, als sich der Statistische Arbeitskreis des BDA und dessen Geschäftsführung im Juni 1961 der B r e t s c h n e i d e r 'schen Formel anschlos- sen und deren alleinige Verwendung den örtlichen Arbeit- geberverbänden empfahlen.

Bereits 1960 hatte B r e t s c h n e i d e r im "Arbeit- geber" gegen die S c h l ü t e r - Formel eingewandt, daß sie zwar als Index "sozialpolitisch und soziologisch bedeutsam"⁴¹⁾ sei, jedoch den k o s t e n w i r t - s c h a f t l i c h e n Aspekt der Fluktuation nur unvoll- kommen bzw. sogar irreführend wiedergebe. Die S c h l ü - t e r - Formel registriert lediglich den prozentualen An- teil der aus einem Betrieb ausscheidenden Arbeitskräfte an der Zahl der insgesamt mit dem betreffenden Betrieb in Form eines Arbeitsverhältnisses "in Berührung" gekommenen A r b e i t n e h m e r . Demgegenüber berücksichtigt die B r e t s c h n e i d e r 'sche Formel⁴²⁾ unter dem be- triebswirtschaftlichen Aspekt der Kosten mehr die Ersatz- einstellungen, die notwendig werden, um einen bestimmten Personalbestand zu halten; sie geht daher aus vom durch- schnittlichen Personalbestand, der im Nenner ausgedrückt wird mit der durchschnittlichen Zahl zu besetzender bzw. infolge Fluktuation wieder zu besetzender A r b e i t s p l a t z e . S c h l ü t e r wurde mit einem gewissen Recht vorgewor- fen, daß durch die Mithineinnahme der Ersatzeinstellungen in den Nenner (Personalanfangsbestand plus Zugänge) die Fluktuationserscheinung an einem Bezugspunkt mißt, der

ebenfalls von dieser Erscheinung abhängt (was mathematisch unzulässig sei), so daß bei steigenden Abgangszahlen (infolge notwendiger Ersatz Einstellungen) auch der Wert des Nenners zunimmt, die Gesamtwerte der *S c h l ü t e r*'schen Formel gegenüber der faktischen Entwicklung also zurückfallen. In diesem Zusammenhang sind Rechenbeispiele interessant, die - im Auftrage des RKW durchgeführt - zeigen, daß die Differenz zwischen nach *S c h l ü t e r* und nach *B r e t s c h n e i d e r* (BDA-Formel) berechneten Fluktuationswerten bei einem Unternehmen, das seinen Personalbestand während eines Jahres lediglich *k o n - s t a n t* zu halten sucht, außerordentlich sein kann:

Im Sinne der von der Bundesvereinigung gewählten Berechnungsmethode ergaben sich bis zu mehr als drei Mal so hohe Fluktuationswerte als mit der bisher benutzten Formel, nach *S c h l ü t e r* 64 % Fluktuation, nach *B r e t s c h n e i d e r* für denselben Betrieb 210 %! ⁴³⁾

Das im Auftrage des RKW arbeitende Team legte schließlich eine Kompromißformel vor, die die unterschiedliche Personalsituation in Expansion bzw. in Rezession befindlicher Unternehmen berücksichtigte ⁴⁴⁾ und als weiterentwickelte BDA-Formel verwandt wird. (Die oben benannten Differenzen werden davon jedoch nicht betroffen).

Der Ausgang dieser über Jahre geführten heftigen Diskussion ist nicht ganz frei von Ironie: *L u t z* und *W e l t z* erwähnen die vorgenannten betriebsstatistischen Erhebungen mit dem Urteil, daß sie oft noch "... mit allen Kinderkrankheiten behaftet ..." ^{44a)} gewesen seien, und daß in der "... Auseinandersetzung über die beste Formel zur Berechnung der Fluktuationsrate, die Jahre hindurch mit großem Eifer und Aufwand geführt wurde ... schließlich die Bundesvereinigung deutscher Arbeitgeberverbände eine Formel empfahl, die schon in den zwanziger Jahren von angelsächsischen und deutschen Wissenschaftlern entwickelt ... schon in Otto Lipmann's "Lehrbuch der Arbeitswissenschaft" (Jena 1932) ausführlich diskutiert und begründet" ^{44b)}

worden sei.

Im gewählten Zusammenhang ist jedenfalls wichtig festzuhalten, daß S c h l ü t e r 's eingangs zitierte Definition, die Fluktuationskennziffer solle die A b - g ä n g e (der Arbeitnehmer) messen, verworfen wurde, und daß stattdessen die Größenordnung notwendig werdender Ersatzeinstellungen, bezogen auf die (von den Unternehmen als produktionsnotwendig angesehene) durchschnittliche Anzahl von A r b e i t s p l ä t z e n in den Mittelpunkt der Betrachtung - auch der Öffentlichkeitsarbeit - gerückt wurde. Wie sehr die Diskussion um die "beste Formel" die künftigen publizistischen Möglichkeiten zur Darstellung des Ausmaßes der Fluktuation und die Interessenlagen der Arbeitgeber berührte, zeigen zwei Quellen aus den Jahren 1957 und 1958, die Gerhard S t e g e m a n n zum Beleg für die mit der Fluktuation einhergehenden Sorgen zitiert: Einem (in der Zeitschrift "Der Volkswirt" ohne Angabe des Verfassers erschienenen) Bericht "Kostspielige, unerforschte Fluktuation" zufolge hätten Untersuchungen im Bergbau der Bundesrepublik Deutschland ergeben, daß dort durchschnittlich 12 Arbeitnehmer eingestellt werden müssen, um nur eine einzige bleibende Arbeitskraft zusätzlich für die bergmännische Arbeit zu gewinnen.⁴⁵⁾ Und weiter unten (aus dem "Schnelldienst des Deutschen Industrieinstituts", dort selbst ebenfalls ohne Angabe des Verfassers): "Unter dem Eindruck dieser Größenordnungen hinsichtlich des Umfanges und der kostenmäßigen Auswirkungen des Arbeitsplatzwechsels wird auch die folgende im 'Schnelldienst des Deutschen Industrieinstituts' getroffene Feststellung verständlich: 'Der Bergbau kämpft um den Sozial- und Lohnstand seiner Arbeiter, weil die Fluktuation im Bergbau jetzt schon ungefähr 100 Millionen DM im Jahr kostet.'" ⁴⁶⁾ Der Titel der letztzitierten Veröffentlichung jedoch nannte nicht das Stichwort "Fluktuation", sondern setzte den Akzent wie folgt: "Das Lohnproblem schlägt wieder durch".

Die damals publizistisch einprägsame Feststellung, daß 12 Arbeitnehmer eingestellt werden müßten, um eine bleibende Arbeitskraft z u s ä t z l i c h zu gewinnen und daher der Lohn- und Sozialstand gefährdet sei, liest sich im Jahre 1967 kritischer: Inwieweit solche Konjunktionen von Fluktuation und umkämpften Sozialstand zugleich einen Charakter von Schutzbehauptungen gegen etwa weitergehende Forderungen der Arbeiter gehabt haben mögen, kann hier nur in Frage gestellt werden. In jedem Fall aber wird damals schon deutlich, daß Arbeiter auf jenen ungünstigen Arbeitsplätzen nur noch schwer zu halten waren und abzuwandern wünschten, während die Arbeitgeberseite hohe Unkosten als Folge versuchter Erweiterung ihrer Arbeitsplatzkapazität namhaft machte. In den Folgejahren fordern bis heute die gleichen Institutionen der Arbeitgeber vom Staat hohe Zuschüsse für die Kosten einer Verringerung eben jener erst geschaffenen Überkapazität. Die Diskussion um die Unkosten durch Fluktuation auf unrentabel werdenden Arbeitsplätzen faßte also nur die eine Seite des Problems.

2.4 Manifestationen des sozialen Konflikts in der Öffentlichkeitsarbeit

Bereits im 1. und 3. Abschnitt dieses Kapitels wurde deutlich, daß das Problem der Fluktuation die Interessensphäre der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer unmittelbar berührt und Konflikte zeigt. Viele der zu diesen Vorgängen publizierten Aufsätze, Berichte und Verbandsstellungen zeigen neben dem Versuch zur Information auch den Interessensstandort der mit ihnen befaßten Autoren, Verbandszeitschriften oder Institutionen.

Im Nachfolgenden sollen die Interessenkonflikte in der Gegensätzlichkeit ihrer Position näher gekennzeichnet werden.

Im Jahre 1958⁴⁷⁾ wurden im Hessischen Institut für Betriebswirtschaft e.V. (HIB) zwei Arbeitsgemeinschaften gegründet zu "Ursachen und Motive des Ausscheidens von Arbeitskräften" (Leitung: L. K r o e b e r - K e n e t h) und zu

den "Kosten des Ersatzes von Arbeitskräften" (Leitung: E. L a n g e). Die Ergebnisse der Arbeitsgemeinschaften und zwischenzeitlicher Informationstagungen, an denen führende Personalfachleute einiger Großunternehmen⁴⁸⁾ teilnehmen, wurden im Oktober 1960 mit dem Ziel, "... den Betriebsleitungen, insbesondere den Personalleitern, aber auch weiten Kreisen der Öffentlichkeit reichhaltiges Arbeits- und Informationsmaterial zur Verfügung zu stellen"⁴⁹⁾, veröffentlicht. Als Zweitherausgeber zeichnete der Arbeitgeberverband der Hessischen Metallindustrie e.V.. Die in ihrem Informationsgehalt recht unterschiedlichen Beiträge können im Rahmen der hier verfolgten Zwecke nicht referiert werden. Eine kurze Zitatauswahl jedoch aus dem Beitrag von L. K r o e b e r - K e n e t h "Die Vollbeschäftigung und ihre Konsequenzen für die Unternehmensleitung und die Personalpolitik"⁵⁰⁾, der als Leiter des einen Arbeitskreises maßgeblichen Einfluß hatte, auch im Vorwort zum Sammelband vom HIB ausdrücklich an die "Spitze"⁵¹⁾ der Würdigungen gestellt wurde, (hier also nicht willkürlich berücksichtigt wird) eine solche gezielte Zitatauswahl belegt, daß zwischen Information und Ansätzen wissenschaftlicher Darstellung noch genügend Raum bleibt für Formulierungen, die den Standort des Informierenden und die Stoßrichtung der Information hinreichend markieren. Die Hervorhebungen finden sich auch im Original, die Schlagworte sind also vom Autor b e w u ß t herausgestellt:

"Vom Arbeitskittel zum Freizeithemd. Hinter dieser scherzhaft klingenden Formulierung verbirgt sich eine bitterernste gesellschaftliche Entwicklung weltweiter und weltgeschichtlicher Art. Ihre Grundtendenz läßt sich auf die Formel bringen: Kürzer arbeiten, mehr verdienen, steigend konsumieren." ⁵²⁾

...

"Diktatur der Arbeitskraft. Wir wissen alle, daß ein Produktionsunternehmen auf vier großen Faktoren beruht: dem unternehmerischen Denken, dem Kapital, der technischen Ausstattung und der Arbeitskraft. Und nun stehen wir vor der Tatsache, daß die Arbeitskraft zum dominierenden Faktor schlechthin zu werden beginnt ..." ⁵³⁾

"Pendlerwege ... Eine fragwürdige Notlösung ist auch, wenn ein Münchner Großbetrieb seinen Einpendlern nicht nur die Fahrtspesen vergütet, sondern auch Stundenlohn für die Fahrzeit zahlt. Den Pendlern sei es vergönnt. Für sie gilt das schöne Wort: Den Seinen gibt es der Herr im Schläfe ..."54)

.....

Zu "Investitionslöhnen Hier stehen wir freilich vor der Frage, ob unser politisches System für konstruktive Lösungen von dieser Tragweite überhaupt geeignet ist ... (Folgt Zitat aus einer Pressenotiz ohne Quellenangabe) 'Stapelweise Sparbücher werden mit Elektrokarren in die Abteilungen einer Frankenthaler Firma gefahren. Jedes der 7000 Belegschaftsmitglieder bekam ein Sparbuch mit 200 Mark. Jährlich sollen als Gewinnbeteiligung mindestens 100 Mark dazukommen. Die Werksleitung bezeichnet das als Beitrag zur privaten Kapitalbildung.' der Lohn selbst hat als ein wirtschaftliches Regulativ an Kraft und Glaubwürdigkeit verloren ..."55)

.....

"Krankenstände ... In einem der größten hessischen Betriebe ist statistisch festgestellt, daß von 12 000 Arbeitern über 90 % im Jahr einen vollen Monat krankfeiern. Das ist alarmierend, sowohl betriebswirtschaftlich als unter dem Gesichtspunkt der Arbeitsmoral. Selbstverständlich ist daran das System unserer Krankenversicherung mitschuldig. Es läuft geradezu auf eine Unterminierung des Gesundheitswillens und des Gesundheitsgewissens hinaus ..." 56)

Die unübliche Länge dieser Textauszüge bezweckte: Die tendenzhaltigen Zitate führen bei Verfolg hin zur (überindividuellen) Interessenposition des A r b e i t g e b e r s in der strukturellen Ausgangslage, die nach D a h r e n - d o r f den sozialen Konflikt - hier zwischen Arbeitgebern und deren Kontrahenten, den Arbeitnehmern - hervorbringt. Zum anderen sollte diese Zitatauswahl die konkreten Interessen- und Konfliktgebiete aufzeigen, in die die Arbeitgeberseite das Stichwort "Fluktuation" umsetzen kann: Freizeit, Arbeitszeit, Löhne, Arbeiterkonsum, Arbeitskräftepotential, Lohnzuschläge, Investivlöhne, Krankenschutz etc., teilweise demonstriert in Schock-Beispielen. Anstelle weiterer exemplarischer Darstellung solcher

Sachinformation soll nun noch die publizistische Breitenarbeit beleuchtet werden, ohne deren Vermittlung gezielte Informationspolitik nicht interessenwirksam betrieben werden kann. In der Fülle der über 200 für diese Arbeit registrierten Beiträge unterschiedlichster Qualität in Tageszeitungen, Fachpresse, Verbandspresse und Werkszeitungen wurden allein für die Jahre 1958 - 1961 rund 60 Titel gezählt, die in der Wahl der Schlagzeile eine besondere Meinungsbildung vermitteln sollten. Einige wenige, für die Zwecke dieses Kapitelabschnittes gezielt ausgewählte Überschriften sollen die Interessenpositionen in eben jener Öffentlichkeitsarbeit weiter verdeutlichen: 1958 erschien in der Tagespresse (Frankfurter Allgemeine Zeitung) ein - später in den Folgejahren immer wieder zitierter - Aufsatz von K r o e b e r - K e n e t h unter dem Titel: "Die große Fluktuation" ⁵⁷⁾; von da ab etwa datiert die Diskussion in der Öffentlichkeit. Zwei Jahre später wählte der gleiche Autor in derselben Tageszeitung bereits den deutlicheren Titel: "Die Diktatur der Arbeitskraft." ⁵⁸⁾ Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände veröffentlichte "Maßnahmen gegen Zugvögel" ⁵⁹⁾, das Deutsche Industrieinstitut erklärte: "Die Wandervögel kosten Milliarden" ⁶⁰⁾. Das Zugvögel-Motiv als Schockmuster für scheinbar unet-irrationalen Verhalten findet sich auch sonst als bevorzugtes Schlagwort in den Artikel-Überschriften: Zwei Mal gleich in "Monatsblätter für freiheitliche Wirtschaftspolitik" als "Zugvögel des Arbeitsmarktes" ⁶¹⁾ und (zuvor) "Zugvögel am Arbeitsmarkt" ⁶²⁾; auch "Der Arbeitgeber", der in seinen Schlagzeilen zum Fluktuationsthema vergleichsweise vorwiegend sachlich ist, verzichtet nicht auf dieses Motiv: "Zugvögel nicht erwünscht" ⁶³⁾; andere Schlagzeilen im "Arbeitgeber" lauten: "Die letzten Arbeitslosen" ⁶⁴⁾, "Zweifelhafte Werbung von Arbeitskräften" ⁶⁵⁾ etc.. Die vom Forschungsinstitut für Arbeitspsychologie und Personalwesen herausgegebenen "Mitteilungen zur Arbeitspsychologischen Information" (Forfa-Briefe) ließen über "Splitter und Späne

vom spätsommerlichen Arbeitsmarkt"⁶⁶⁾ berichten; "Arbeit, Beruf und Arbeitslosenhilfe" brachte Beiträge mit den Schlagzeilen "Personal-Umschlag wie bei einem gutgehenden Kontokorrentkonto"⁶⁷⁾ und "Arbeitsplatzwechsel zehrt an den Kräften der Wirtschaft."⁶⁸⁾ Wer über Fachzeitschriften nicht erreichbar war, wurde über das "Sonntagsblatt" ("Abwerbung ist Trumpf - Industriearmee ohne Reserve"⁶⁹⁾ oder das "Handelsblatt" ("Von vieren blieb einer"⁷⁰⁾) informiert. Auch speziellere Fragen rückten in die Schlagzeilen: Staatseinfluß, Arbeitsrecht, Altersversorgung; in "Mensch und Arbeit" etwa zum Thema "Öffentliche Förderung der Fluktuation?"⁷¹⁾; in "Arbeitsrecht" wurde "Die Bekämpfung der Fluktuation mit Hilfe des Arbeitsrechts"⁷²⁾ untersucht, und die "Fachberichte der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis" bezogen in einem Aufsatz "Zur Frage der Freizügigkeit in der betrieblichen Altersversorgung"⁷³⁾ auch dieses Problem in die Fluktuations-Diskussion ein.

Die eigenen Untersuchungen zu dieser "Informationswelle" und zu deren nicht zufälligen Akzentuierungen werden bestätigt durch die Feststellung von L u t z und W e l t z , daß ihre Auszählungen aus der ausführlichsten Bibliographie zum Fluktuationsthema, die in der vom RKW herausgegebenen Schrift "Ursachen und Auswirkungen der Fluktuation"⁷⁴⁾ veröffentlicht worden war, allein für das Jahr 1960 ungefähr ebenso viele deutschsprachige Titel angeführt werden wie aus der gesamten Zeit vor 1959⁷⁵⁾.

Eine Feinanalyse jener Vielzahl von Informations- und Meinungsartikel, die hier folgen müßte, wird hingegen besser von den vorgenannten Autoren L u t z und W e l t z übernommen, die ebenfalls eine Fülle von Artikeln (teils gleicher Schlagzeile, doch ohne Einzelnachweis) namhaft machen und zu Ergebnissen kommen, mit denen der Verfasser dieser Arbeit vollinhaltlich übereinstimmt. Ihre Titel-Analyse ergibt folgende Schwerpunkte der Diskussion: ⁷⁶⁾

1. Arbeitsplatzwechsel sei ein moralisch bedenkliches Verhalten. Wer wechsele, werde als minderwertig abgestempelt.

2. Solch "unmoralisches Verhalten" bestimmter Arbeitnehmer erzeuge für den Einzelbetrieb wie für die Volkswirtschaft hohe Kosten. Bei den in diesem Zusammenhang angestellten Rechnungen gelange man zu astronomischen Summen. Die stark differierenden Kosten für eine ErsatzEinstellung würden mit der Gesamtzahl der Arbeitsplatzwechselfälle multipliziert; Milliardensummen habe das Deutsche Industrieinstitut, sechs Milliarden pro Jahr das Handelsblatt genannt.

3. Die Senkung bzw. Überwindung der Fluktuation sei daher wichtigstes Problem, eine Reihe von Titeln verweise dabei auf konkrete Maßnahmen, besonders auf arbeitsrechtliche Fragen:

"... viele der ... Titel lesen sich mit sozusagen vertauschten Vorzeichen wie Aufsätze aus der gewerkschaftlichen Rechtsschutzliteratur früherer Jahre und sprechen eine deutliche Sprache für das Bewußtsein zunehmender Schwäche der arbeitgeberischen Position, die gelegentlich sogar zu offenem Bedauern darüber führt, daß Maßnahmen zur Reglementierung des Arbeitsmarktes (Arbeitsplatzwechselsverordnung) mit der Rechtsordnung der Bundesrepublik unvereinbar sind ..." 77)

Auch der Konkurrenzkampf der Arbeitgeber untereinander um Arbeitskräfte geht in die Titel ein, dabei gehe es nicht nur um rechtliche, "... sondern auch um moralische Fragen: 'Sittenwidrige Abwerbung von Arbeitskräften', ..., 'Abwerbung verstößt gegen gute Sitten' " 78) etc..

Bisher wurden nur Titel genannt, die mehr oder weniger die Perspektive der Arbeitgeber vertreten. Das ist kein Zufall. Eigene Untersuchungen ergaben überraschend, daß die andere Seite der Kontrahenten, die Arbeitnehmer bzw. ihre Vertreter, die Gewerkschaften, ihre Institutionen, ihre Publikationsorgane, keine hier bekanntgewordene Darstellung⁷⁹⁾, Stellungnahme, auf keinen Fall jedoch eine "Gegenkampagne" starteten, wie ansonsten üblich, wenn von

Arbeitgeberseite irgendein sozialpolitisch relevantes Thema (Lohn, Arbeitszeit etc.) hartnäckig in die Öffentlichkeit gebracht wird.

Da nicht sämtliche Publikationen der Gewerkschaften untersucht werden konnten, muß die zuvor getroffene Feststellung wie folgt eingegrenzt werden: Die wichtigsten Literaturverzeichnisse zum Thema "Fluktuation", die Durchsicht der Schlagwortkataloge mehrerer wirtschaftlich orientierter Bibliotheken etc., ergaben keine besonderen Hinweise auf das Vorhandensein einer auch nur annähernd vom anderen Sozialpartner getragenen Informationswelle. Während z.B. die Zeitschrift "Der Arbeitgeber" allein in den drei "heißen" Jahren 1959 bis 1961 achtzehn spezielle Beiträge zum Fluktuationsthema veröffentlicht hatte⁸⁰⁾, findet sich für einen wesentlich längeren Zeitraum in den wichtigsten dafür in Frage kommenden Publikationen des DGB nicht ein Spezialbeitrag. Durchgesehen wurden auf der Suche nach einem theoretischen oder Grundsatzfragen berührenden Beitrag acht Jahrgänge "Gewerkschaftliche Monatshefte" aus den Jahren 1959 bis 1966 (10. bis 17. Jg.). Ein Titel, der das Problem Fluktuation, Mobilität, Arbeitsplatzwechsel in irgendeiner Form anspricht, konnte nicht registriert werden.⁸¹⁾

Als zweite Publikation wurden die "Mitteilungen des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften" (WWI-Mitteilungen) durchgesehen; in fünfzehn Jahrgängen (1953 bis 1966) wurde das Stichwort Fluktuation oder eines der vorgenannten Stichworte (Arbeitsplatzwechsel, Mobilität etc.) im Artikelregister kein Mal geführt; auch Durchsicht der einzelnen Artikelüberschriften der Inhaltsverzeichnisse wies keinen Spezialbeitrag zum Fluktuations-thema aus.⁸²⁾ Der fruchtbare Ansatz des Jahres 1952 (vgl. oben Anmerkung 79), das Thema sogar empirisch zu behandeln, blieb eine Episode.

Entlastungsargumente brachte eine neue, zu einem Systemansatz entwickelte Gesamtinterpretation der Fluktuationsphänomene und Mobilitätsvorgänge. Sie wurde nicht vom Kontrahenten entwickelt, wie dies zunächst vermutet, aber oben

widerlegt wurde, sondern als Forschungsergebnis eines Auftrages, den das Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft 1963 beim Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung anregte und der an die bereits mehrmals genannten Wissenschaftler Dr. Burkart L u t z und Dr. Friedrich W e l t z vergeben wurde. Ihr Forschungsbericht, der vom RKW unter dem ebenfalls bereits zitierten Titel "Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel" 1966 veröffentlicht wurde, stellt im Vergleich zu den vorgenannten Untersuchungen des Hessischen Instituts für Betriebswirtschaft den vorläufigen Endpunkt dar und bringt meines Wissens erstmals systematisch Mobilitätsvorgänge in einen funktionalen gesamtwirtschaftlichen bzw. volkswirtschaftlichen Zusammenhang, in dem Fluktuation auch positiv gewertet wird, ja sogar wünschenswert sein kann: Die Verfasser sehen den individuellen Akt des Arbeitsplatzwechsels "... als gesellschaftlich bedingt und damit auf dem Hintergrund der großen strukturellen Veränderungen ..., die sich in einer expandierenden Volkswirtschaft vollziehen."⁸³⁾

Das Arbeitskräftepotential einer hochindustrialisierten Volkswirtschaft sei einem ständigen Prozeß der Umschichtung und Umstrukturierung unterworfen: Der technische Fortschritt führe in einzelnen Wirtschaftszweigen zu unterschiedlichen Steigerungen der Arbeitsproduktivität; die Steigerung sei mit einem verschieden variierenden Bedarf an Arbeitskräften verbunden. Der aus der Produktivitätssteigerung resultierende Zuwachs des Sozialproduktes finde gewandelte Verwendung; mit wachsendem Wohlstand etc. verändere sich auch die Struktur der Nachfrage nach Gütern und Diensten; Wandlung der Nachfragestruktur habe starke Veränderungen im Arbeitskräftebedarf der einzelnen Teile der Volkswirtschaft zur Folge, es entstünden Abgabe- und Aufnahmebranchen. Die Möglichkeit einer Produktivitätssteigerung hänge also davon ab, daß funktionale Mobilität in Form von Anpassungswanderungen der Arbeitskräfte zu den

Arbeitsstätten stattfinden, die einen volkswirtschaftlich produktiveren Effekt erzielen könnten.

Die Untersuchungsbefunde dieser Auftragsstudie - auf die später näher eingegangen werden wird - mochten, wie das RKW in seinem Vorwort einschränkt, "... vielleicht nicht ungeteilte Zustimmung finden" ⁸⁴⁾ und "... auch nicht in ⁸⁵⁾ allen Punkten der Meinung des auftraggebenden Ministeriums" entsprechen. In der Tat hob jenes Modell berufliche Mobilität in einer expandierenden hochindustrialisierten Volkswirtschaft aus der Ebene eindimensionaler Ursachendiskussion, Ursachenbekämpfung, aus der Kampagne gegen das Fluktuationsverhalten, dem schon gewisse pathologische Züge beigemessen wurden, hinaus auf die Ebene wissenschaftlicher Diskussion gesamtwirtschaftlich bedingter Strukturwandlungen und verschob die Frage auf das Gebiet, mit welchen Mitteln und Mechanismen Immobilität und disfunktionale Mobilität in funktionale Mobilität gewandelt werden könnte.

Auch die vorgenannten Autoren wandten sich in der Deutung der vorher in diesem Kapitelabschnitt ausgewiesenen Kampagne gegen die Perspektivverkürzung, die "... die Mobilität der Arbeitnehmer unter den gegenwärtigen Bedingungen der Vollbeschäftigung als ein Krankheitssymptom gewertet" ⁸⁶⁾ habe.

Die mit solchen Strukturwandlungen einhergehenden Konflikte infolge der Fluktuation aus den Abgabebereichen bzw. Abgabebetrieben mußten um der Produktivität willen in Kauf genommen werden; eine "Bekämpfung" der Fluktuation mit dem Ziel, eine Stabilisierung der Arbeitskräftestruktur zu erreichen, war eine Fehlinterpretation dieses Anpassungskonfliktes.

Für die Gesamtwertung wird an dieser Stelle auf Dahrendorf's Fragestellung zurückgegriffen, mit welchem Bild der Gesellschaft sich "... soziale Konflikte dem rationalisierenden Zugriff wissenschaftlicher Theorie" ⁸⁷⁾ erschließen. Die in diesem Kapitel zitierten Informationen

und Meinungen scheinen in funktionaler Observanz an einem Gesellschaftsbild orientiert, das D a h r e n d o r f wie folgt beschreibt:

- "1. Jede Gesellschaft ist ein ('relativ') beharrendes, stabiles Gefüge von Elementen (Annahme der Stabilität).
2. Jede Gesellschaft ist ein gleichgewichtiges Gefüge von Elementen (Annahme des Gleichgewichts).
3. Jedes Element in einer Gesellschaft leistet einen Beitrag zu ihrem Funktionieren (Annahme der Funktionalität).
4. Jede Gesellschaft erhält sich durch einen Consensus aller ihrer Mitglieder über bestimmte gemeinsame Werte (Annahme des Consensus)."88)

Mit einem solchen Gesellschaftsbild - so D a h r e n d o r f - könne der Consensus-Theoretiker "... in Konflikten allenfalls einen Bazillus, dessen Gegengift noch unbekannt ist, niemals aber eine schöpferische Kraft erblicken"89), so daß "... auf der Grundlage der Consensus-Orientierung soziale Konflikte als exzeptionelle oder pathologische Erscheinungen"90) unterschätzt werden müssen, die zu empirisch widerlegbaren Aussagen führen.

Demgegenüber scheint das zuvor - zunächst nur im Ansatz - wiedergegebene Modell beruflicher Mobilität der Autoren L u t z und W e l t z in jenes Gesellschaftsbild sich einzufügen, das D a h r e n d o r f seiner eigenen Konflikttheorie zu Grunde legt:

- "1. Jede Gesellschaft und jedes ihrer Elemente unterliegt zu jedem Zeitpunkt dem Wandel (Annahme der Geschichtlichkeit).
2. Jede Gesellschaft ist ein in sich widersprüchliches und explosives Gefüge von Elementen (Annahme der Explosivität).
3. Jedes Element in einer Gesellschaft leistet einen Beitrag zu ihrer Veränderung (Annahme des Dysfunktionalität oder Produktivität)." 91)

Der Verfasser dieser Arbeit stimmt mit D a h r e n d o r f überein, daß dieses Gesellschaftsbild, das "... die

ständige schöpferische Wirksamkeit sozialer Konflikte voraussetzt" 92), die "...aus ihr abgeleiteten Analysen und Prognosen die Fruchtbarkeit der Orientierung erweisen " 93) müsse.

3. Fluktuationsbegriffe, ihre Abwandlung und Untergliederung.

Die bisher hier geübte unterscheidungslose Zitierung der Termini technici "Fluktuation", "Mobilität", "Arbeitsplatzwechsel", "Personalwechsel" in den vorangegangenen Kapiteln war - wie bereits angedeutet - bedingt durch den in der Fachliteratur angetroffenen divergierenden Gebrauch, von Autor zu Autor teils in unterschiedlichem Sinngehalt, teils auch synonym bzw. offenbar aus stilistischen Gründen in wechselnder Wortwahl substitutiv benutzt. Im folgenden sollen zunächst diese Begriffe näher eingegrenzt, sodann die wichtigsten Arten bzw. Richtungen des Personalwechsels, letztlich eine Kritik jener Definitionen und in Form einer Operationaldefinition die in dem eingebrachten eigenen Untersuchungsmaterial zugrunde liegenden bzw. für den Fortgang der vorliegenden Arbeit benutzten Kriterien gegeben werden.

3.1 Fluktuation, Mobilität, Arbeitsplatzwechsel, Personalwechsel

In dem von René K ö n i g herausgegebenen Sammelband "Soziologie"¹⁾ definiert Karl-Martin B o l t e in seinem Sachwortartikel M o b i l i t ä t als "... die Bewegung von Personen aus einer in eine andere Position innerhalb jeder möglichen Gliederung einer Gesellschaft."²⁾ In besonderem Zusammenhang werde Mobilität häufig "... als Ausdruck für die Summe aller speziellen Mobilitätsvorgänge (Berufs-, regionale, Arbeitsplatzmobilität usw.) gebraucht ..." ³⁾. Zur Kennzeichnung spezieller Mobilitätsvorgänge werden nach B o l t e horizontale und vertikale Bewegungen unterschieden, wobei "Bewegungen von Position zu Position als Auf- oder Abstiege" ⁴⁾ vertikale Mobilität beinhalten; wird hingegen die mit Positionswechseln einhergehende Werthaltigkeit der Positionen vernachlässigt zugunsten einer Betrachtung

tung der funktionellen Unterschiede der Positionen, so richte sich der Blick auf die horizontale Mobilität. Außerdem seien unterscheidbar "Positionswechsel, die sich während des Lebens der Gesellschaftsmitglieder (I n t r a - G e n e r a t i o n s - M o b i l i t ä t) abspielen" ⁵⁾ und Positionswechsel, "... die sich von Generation zu Generation vollziehen (I n t e r - G e n e r a t i o n e n - M o b i l i t ä t)".⁶⁾ Vertikale Mobilität und Inter-Generationen-Mobilität sind nicht Gegenstand dieser Untersuchung.

Weiterhin könnten - nach B o l t e - Bewegungen als " U m s c h i c h t u n g e n oder als F l u k - t u a t i o n e n "⁷⁾ erfaßt werden. Interessiere man sich dafür, "... wer aus welcher Position in welche gewandert ist, d. h. für die Gesamtheit aller hin- und herlaufenden Bewegungen, so erfaßt man Fluktuationen."⁸⁾ (Diese Definition B o l t e s wird in der Literatur zur Fluktuation häufig als Einführungs-Definition zitiert). Der Begriff "Umschichtung" hingegen lasse (als Ergebnis der amtlichen Statistik) "... nur das per-sal-do-Ergebnis abgelaufener Bewegungen" ⁹⁾ erkennen, also nur einen Teil der in einer Zeiteinheit tatsächlichen Bewegungen.

Jack S c h i e f e r 's Definition stellt mehr den Prozeß in den Vordergrund: "Mobilität ist grundsätzlich ein soziologisch-ökonomischer Prozeß, dessen Ursprung und Ablauf vom Menschen und seinen Verhaltensweisen der Umwelt gegenüber bestimmt wird." ¹⁰⁾ Allerdings wirkten materielle und immaterielle Raumelemente in erheblichem Maße auf jenen Prozeß mit ein. In einem Kapitelabschnitt zu Begriffen und Motiven innerstaatlicher Mobilität verwendet S c h i e f e r auch die Begriffe "geographische Mobilität", "innerstaatliche Mobilität" sowie "zwischenstaatliche Mobilität"¹¹⁾, ohne jedoch - wie oben B o l t e - Mobilität im einzelnen zu

definieren. Von Interesse im hier gewählten Zusammenhang ist, daß B o l t e in einem besonderen Kapitelabschnitt den Begriff A r b e i t s p l a t z m o b i l i t ä t einführt und zu diesem Begriff in kurz wechselnder Folge auch "Fluktuation" und "Arbeitsplatzmobilität" synonym gebraucht. ¹²⁾

Helmut S c h l ü t e r definiert zunächst (ohne besondere Quellenhinweise) ähnlich wie B o l t e , wenn auch nicht in gleicher Schärfe, Fluktuation als "... das gesamte Ein- und Herfluten der Arbeitnehmer" ¹³⁾, jedoch mit dem Zusatz: "innerhalb des A r b e i t s m a r k t e s " ¹⁴⁾. Im Gegensatz zu B o l t e , (der als zu betrachtende Einheit die Gesellschaft bzw. die Bevölkerung wählte) muß S c h l ü t e r folgerichtigerweise seine Definition einschränken bzw. in Frage stellen: Da sich auch die Grenzen der Kapazität "Arbeitsmarkt" fortwährend durch natürlichen Zu- und Abfluß, wie Schulentlassungen, Invalidisierungen, Pensionierungen, Tod, Auswanderungen, "durch Wechsel zwischen Arbeitsverhältnis und Berufs- oder Erwerbslosigkeit (vor allem Frauen)" ¹⁵⁾, oder durch Wechsel des arbeitsrechtlichen Status (Arbeitgeber werden unselbständige Arbeitnehmer oder umgekehrt) verschoben, "... ist selbst die 'Gesamtzahl der Arbeitnehmer im Bundesgebiet' keine genaue Größe." ¹⁶⁾. S c h l ü t e r meint folglich, man müsse "... also von der Tatsache ausgehen, daß es einen einzigen eindeutigen Begriff 'Fluktuation' nicht gibt ..." ¹⁷⁾ und kürzt den Fluktuationsbegriff in Form einer Operational-Definition ein: " F l u k t u a t i o n = S u m m e d e r A b g ä n g e ". ¹⁸⁾ Der Begriff "Mobilität" findet in S c h l ü t e r 's Definitionen - entsprechend dem damaligen Stand der Diskussion 1960 - noch keine Berücksichtigung.

Der " S t u d i e n k r e i s für sozialwirtschaftliche Betriebsformen e.V. 'Der neue Betrieb '" verweist zum Stichwort "Fluktuation" zwar zunächst auf die bereits

zitierte Definition B o l t e s ¹⁹⁾, grenzt dann aber - bevor er zur Definition von Einzelaspekten bzw. der einzelnen Richtungen übergeht, den Begriff dahingehend ein, daß "... mit F l u k t u a t i o n nur die Gesamtbewegung der Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt ²⁰⁾ bezeichnet wird. Begründet wird diese Abgrenzung mit den "Verwirrungen, die in der deutschen Auseinandersetzung um die 'Fluktuation' "²¹⁾ entstanden und die auf terminologische Unsicherheit zurückzuführen seien. Allerdings wird schon an dieser Stelle kritisch vermerkt werden müssen, daß der Ersatz des von B o l t e verwendeten Wortes "Gesamtheit" (aller hin- und herlaufenden Bewegungen, s.o.) durch den Begriff "Gesamtbewegung der Arbeitskräfte" nicht unbedingt mehr Klarheit schafft, wie dies die erklärte Absicht des Studienkreises ist; denn unter B o l t e 's Begriff der "Gesamtheit" kann man immerhin die Summe der gesamten Bewegungen verstehen (und folgerichtig ist bei B o l t e dann die "Umschichtung" das per-saldo-Ergebnis dieser vielfältig gegenläufigen Einzelbewegungen), während es fraglich ist, ob aus den ja divergierenden Einzelbewegungen überhaupt so etwas wie eine " G e s a m t b e w e g u n g " (d.h. Richtung!) entstehen kann. Gesamtbewegung schließt a l l e Bewegungen ein. Gemeint ist hier entweder (im eigentlichen Sinne B o l t e 's also) die bereits bekannte Gesamtheit der Bewegungen oder gar der Wanderungs g e - w i n n , nach B o l t e - wie nachgewiesen - eben jenes per-saldo-Ergebnis, also die Umschichtung.

Zum Mobilitätsbegriff allerdings gibt der "Studienkreis" eine im Hinblick auf B o l t e (ohne Namensnennung) analoge, jedoch in der Sinngebung spezifisch die Richtung betonende Interpretation: Mobilität umfasse "... nur Bewegungen ..., die in e i n e r Richtung verlaufen: so etwa den Aufstieg einer Handwerkerfamilie zum Unternehmertum ('vertikale soziale Mobilität') oder die Ab-

wanderung von Landarbeitern in die Industriezentren ('horizontale soziale und ggf. geographische Mobilität'²²⁾).

Burkart L u t z und Friedrich W e l t z widmen in ihrer Untersuchung²³⁾ der Begriffsdefinition "Fluktuation" keine ausführliche Diskussion. Ihr Sinn ergibt sich jeweils aus dem aktuellen Bezug; soweit ersichtlich, wird der Ausdruck "Fluktuation" vorwiegend im Zusammenhang mit statistischen Angaben über Vorgänge auf dem Arbeitsmarkt, auch im weiteren Sinne des Arbeitskräftepotentials, gebraucht und in statistisch ausgewiesenen Beispielen zu unterschiedlichen Fluktuationsraten in Bezug auf sozialstatistische Merkmale der fluktuierenden Arbeitnehmer oder auf wirtschaftsstatistische Angaben zu den Branchen, Wirtschaftszweigen etc. angewandt. Auch der Begriff "Mobilität" ist jeweils an seinem aktuellen Bezug orientiert. Er erscheint sowohl in Konjunktionen, wie "horizontale Berufsmobilität", zur Kennzeichnung faktischer Wanderungsvorgänge, als auch im theoretischen Entwurf eines Mobilitätsmodells. zur Analyse von Grundformen der Mobilität; Mobilität wird demzufolge auch zur Kennzeichnung der "Mobilitätsbereitschaft" bzw. der Fähigkeit zum Wechsel gebraucht oder in Konjunktionen, wie "funktionale" bzw. "disfunktionale Mobilität" etc.²⁴⁾.

Franz G o o s s e n s lehnt den Terminus "Fluktuation" wegen seiner begrifflichen Verengung auf "... den Wechsel von Arbeitskräften z w i s c h e n einzelnen Betrieben"²⁵⁾ ab und ersetzt ihn durch den wesentlich weiter gefaßten Begriff " P e r s o n a l w e c h s e l ".²⁶⁾ Dieser Begriff G o o s s e n s ', der weitestgehend Eingang in die Fachliteratur fand, verlagert zugleich den perspektivischen Standort eindeutiger in den B e t r i e b . G o o s s e n s definiert den P e r s o n a l w e c h s e l schon 1957 wie

folgt: "Personalwechsel ist jeder Vorgang im Betrieb, der eine dauernde Veränderung (Wechsel) in der Ausfüllung der Arbeitsplätze bzw. Arbeitsbereiche durch Arbeitskräfte (Personal) zur Folge hat." ²⁷⁾ Der Begriff "Personal" umfaßt alle Mitarbeiter des Betriebes. Der Begriff "Personalwechsel" schließt alle - in den nachfolgenden Abschnitten erläuterten - außerbetrieblichen oder innerbetrieblichen Vorgänge des Arbeitsplatzwechsels mit ein. ²⁸⁾ Gerhard Stegmann schließlich stimmt mit der zuvor zitierten Definition Goossens' inhaltlich überein, ersetzt jedoch den dort verwendeten Terminus "Personalwechsel" durch den ihm geeigneter erscheinenden Begriff "Arbeitsplatzwechsel". ²⁹⁾

3.2 Die Arten des Personalwechsels nach der Theorie Franz Goossens'

Goossens - dessen Theorie der Verfasser dieser Arbeit sich bereits früher zu eigen machte und ihr daher auch im nachfolgenden den Vorzug gibt - benutzt zwei verschiedene Gliederungskriterien, deren Aspekte durch Kombinationen zu vielfältigen Formen des Personalwechsels führen. Das eine Kriterium berücksichtigt die mit einem Personalwechsel einhergehende "soziale Veränderung" ³⁰⁾; nach Art der Richtung der sozialen Veränderung "im Sinne einer Beziehung zum hierarchisch gegliederten Aufbau ... auch des Betriebes" ³¹⁾ wird unterschieden:

1. "nach oben" = sozialer Aufstieg",
2. "auf gleicher Ebene" = sozial 'indifferent'" und
3. "nach unten" = sozialer Abstieg" ³²⁾.

Das zweite Gliederungskriterium geht von den Einheiten ³³⁾ aus, in denen bzw. zwischen denen der Wechsel stattfindet:

1. "Der zwischenbetriebliche Personalwechsel",
2. "Der innerbetriebliche Personalwechsel" und
3. "Der außerbetriebliche Personalwechsel".³⁴⁾

Unter "Betrieb" versteht dabei G o o s s e n s im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes vom 11. Oktober 1952 und unter Benutzung eines dazugehörigen Kommentars eine organisatorische Zusammenfassung von persönlichen, sachlichen, immateriellen Mitteln zur Erreichung eines technischen Zweckes, wobei er hinzufügt: "Besser wäre wohl: 'wirtschaftlicher' Zweck".³⁵⁾

3.21 Der zwischenbetriebliche Personalwechsel.

G o o s s e n s geht zunächst auf die Problematik ein, daß bei Großbetrieben mit verschiedenen oder räumlich entlegenen Fertigungsstätten der Entscheid, ob der Wechsel als innerbetrieblich oder als zwischenbetrieblich zu werten ist, recht verschieden ausfallen kann; sodann untergliedert er den zwischenbetrieblichen Personalwechsel in:

- "Wechsel zu gleichartigen Tätigkeiten in verschiedenen Betrieben innerhalb der gleichen Volkswirtschaft"³⁶⁾,
- "Wechsel zu n i c h t gleichartigen Tätigkeiten innerhalb der gleichen Volkswirtschaft"³⁷⁾ und
- "Wechsel über die Grenzen der Volkswirtschaft hinaus, gleichgültig ob in eine gleichartige oder nicht gleichartige Tätigkeit ..."³⁸⁾

G o o s s e n s erinnert daran, daß verschiedene Betriebe mit gleichartigen Tätigkeiten nicht notwendig der gleichen Branche angehören müßten und erläutert den neu eingeführten Begriff "gleichartig":

"Der Begriff 'gleichartig' anstatt 'gleich' wurde ... gewählt, weil häufig ein zwischenbetrieblicher Wechsel nicht auf der gleichen sozialen Ebene erfolgt, gewissermaßen auf der gleichen Stufe innerhalb der Betriebshierarchie, sondern ein zwischenbetrieblicher Wechsel vielfach zugleich sozial und damit in der Regel auch einzelwirtschaftlich ein v e r t i k a l e r Wechsel ist, im Sinne eines sozialen Aufstieges oder Ab-

stieges."39)

Die Unterscheidung des Wechsels zu nicht gleichartigen Tätigkeiten sei wichtig zur Beurteilung konjunktureller und insbesondere struktureller Veränderungen, die beim Personalwechsel in Richtung nicht gleichartiger Tätigkeit ihren Niederschlag finden. Der Wechsel in eine andere Volkswirtschaft hingegen sei relevant zur Beobachtung von Substanzverlust bzw. Substanzgewinn, wobei die Art der Tätigkeit, in die gewechselt wird, vernachlässigt werden könne.⁴⁰⁾

3.22 ----- Der innerbetriebliche Personalwechsel.

Innerbetrieblicher Wechsel "... ist jeder Wechsel in der Besetzung von Arbeitsplätzen durch Arbeitskräfte, die bereits im Betrieb tätig sind." ⁴¹⁾ Normalerweise sei mit jedem Wechsel eine Ortsveränderung verbunden, jedoch könne auch die Vergabe einer anderen Arbeitsaufgabe an dem gleichen Arbeitsplatz (ohne Wechsel der Person) oder schon lediglich die Betrauung mit einer zusätzlichen Arbeitsaufgabe (z.B. Kontrollaufgaben) in ihrer Wirkung größer sein als ein echter Personalwechsel. Ein solcher Arbeitswechsel bewirke "... eine Veränderung der gesellschaftlichen Struktur der ganzen Gruppe ..." ⁴²⁾, könne aber auch bereits eine wesentliche Phase künftigen Personalwechsels in vertikaler Richtung darstellen. Wegen der schweren Fixierbarkeit jedoch könnten rein potentielle Veränderungen nicht in die Systematik mit aufgenommen werden.

Zu Recht weist G o o s s e n s auf die "Problematik der 'gleichwertigen' Arbeitsplätze" ⁴³⁾ hin: "Es gibt keine 'gleichwertigen' Arbeitsplätze innerhalb eines Betriebes, streng genommen nicht einmal innerhalb einer Werkstatt (Büro)".⁴⁴⁾ G o o s s e n s zufolge haben zwei Arbeitsplätze, die sich in einem der drei Merkmale Arbeitsanforderungen, Arbeitsentgelt oder sozialer Wertschätzung unterscheiden, für die Arbeitskraft nicht mehr

den gleichen Wert; maßgebend seien für die Bewertung dabei nicht objektive Maßstäbe, sondern "... das s u b j e k t i v e Empfinden der Arbeitsplatzinhaber und ihrer Mitmenschen ..." ⁴⁵⁾). Auch ein solcher anscheinend indifferenter Personalwechsel auf sogenannt gleicher Ebene könne daher durch die mit ihm einhergehenden sozialen Veränderungen positive oder negative Spannungen bewirken, die sich auch in der Aufwands- und Ertragsrechnung niederschlagen könnten.

3.23 Der außerbetriebliche Personalwechsel.

Den Ausdruck "außerbetrieblicher Personalwechsel" definiert G o o s s e n s in Gegenüberstellung zum inner- und zwischenbetrieblichen Personalwechsel: "Diese (außerbetrieblichen. Zirwas) Wechsel vollziehen sich gewissermaßen in und mit anderen 'außerhalb' der Betriebe gelegenen, sozialen Räumen." ⁴⁶⁾

Bei diesem außerbetrieblichen Personalwechsel unterscheidet G o o s s e n s zwei Bewegungsrichtungen:

1. Personalwechsel in Form des Eintritts v o n außen, und
2. Personalwechsel in Form des Ausscheidens n a c h außen.

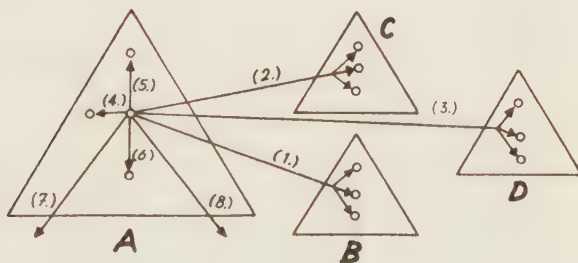
Im Gegensatz zum zwischenbetrieblichen Personalwechsel kommen die außerbetrieblich eintretenden Arbeitskräfte " ... nicht aus dem betrieblichen, wirtschaftlichen Raum, sondern aus privaten oder öffentlichen Haushalten." ⁴⁷⁾ Dabei handele es sich um Kräfte, die " ... entweder 1. überhaupt noch nicht gearbeitet haben (jugendlicher Nachwuchs) oder 2. noch nicht in Betrieben gearbeitet haben (z.B. Haustöchter, Hausfrauen) oder schließlich 3. bereits solange nicht mehr in Betrieben gearbeitet haben (meist in einem anderen Beruf), daß sie praktisch den Kräften zu 1. oder 2. zuzurechnen sind." ⁴⁸⁾

Zum Personalwechsel in Form des Ausscheidens nach außen rechnet G o o s s e n s : Tod, Arbeitsunfähigkeit (durch Alter oder Invalidität), Tätigkeit im Haushalt (wobei er als Beispiel nur "Verehelichung von weiblichen Arbeitskräften" ⁴⁹⁾ nennt) und Tätigkeit in außerwirtschaftlichen Bereichen (z.B. Soldat).

3.24 Systematik der Hauptrichtungen des Personalwechsels.

Im weiteren Verfolg seiner Theorie des Personalwechsels gelangt G o o s s e n s durch Kombination der verschiedenen Gliederungselemente zu 56 bzw. sogar 182 möglichen Konstellationen im Personalwechsel ⁵⁰⁾, denen hier jedoch nicht nachgegangen werden soll. Hingegen soll hier seine auch für den Soziologen interessante "Systematik der Hauptrichtungen des Personalwechsels" reproduziert werden, da sie in überschaubarer Form die Struktur der überhaupt möglichen wechselseitigen ⁵¹⁾ Bezüge dieser Personalbewegungen wiedergibt:

Systematik der Hauptrichtungen des Personalwechsels: ⁵²⁾



G o o s s e n s : "Der Inhaber des Arbeitsplatzes X (im Betrieb A! Zirwas) kann in diese 8 Hauptrichtungen, und nur in diese, wechseln. Umgekehrt kann der Arbeitsplatz X aus den gleichen Richtungen besetzt werden, mit Ausnahme der Hauptrichtung (8.)." ^{52a)}

Die dargestellten Hauptrichtungen:

"Zwischenbetrieblicher Wechsel

- (1.) zu gleichartigen Tätigkeiten in der gleichen Volkswirtschaft (... Betrieb B)
- (2.) zu nicht gleichartigen Tätigkeiten in Betriebe der gleichen Volkswirtschaft (... Betrieb C)
- (3.) in Betriebe einer anderen Volkswirtschaft, bei gleichartiger oder nicht gleichartiger Tätigkeit (... Betrieb D)

Innerbetrieblicher Wechsel

- (4) zu 'gleichwertigen' Arbeitsplätzen
- (5) nach 'oben' (sozialer Aufstieg)
- (6) nach 'unten' (sozialer Abstieg)

Außerbetrieblicher Wechsel

- (7) in den privaten oder öffentlichen Haushalt
- (8) infolge Tod." 53)

3.3 Andere Gliederungskriterien, Teildefinitionen und Begriffseinkürzungen.

Nicht berücksichtigt werden an dieser Stelle Gliederungskriterien und Teildefinitionen, die von der Person des zwischen den Betrieben wechselnden Arbeitnehmers ausgehen und den Arbeitsmarkt in den perspektivischen Brennpunkt rücken. Diese Begriffe - über die zum Teil schon im Kapitelabschnitt 3.1 berichtet wurde - dienen vorwiegend der staatlichen Arbeitsmarktstatistik und sind für den überwiegenden Teil dieses Untersuchungsberichtes nicht erforderlich. Soweit notwendig, werden sie später an der geeigneten Stelle (im Kapitelabschnitt "Der geschlossene Arbeitsmarkt") eingeschoben.

Die nachfolgend ergänzend berichteten Kriterien zur Untergliederung des Arbeitsplatzwechsels bzw. zur Einkürzung des Betrachtungsfeldes gehen sämtlich von der betrieblichen Perspektive aus. Ihre Wiedergabe

kann hier mit Rücksicht auf das Hauptthema dieser Arbeit nur in aller Kürze erfolgen.

3.31 Teildefinitionen des "Studienkreises für sozialwirtschaftliche Betriebsformen..."

Der Studienkreis wählt im Sinne der oben gewiesenen Perspektive den Terminus "Der betriebliche Personalwechsel".⁵⁴⁾; als Betrachtungseinheit gilt der betriebliche Personalbestand, wobei allerdings eine wesentliche Einkürzung der zu beobachtenden Wechselfälle und Wechselsituationen vorgenommen wird: "... da der Wechsel eines bestimmten Personalbestandes beobachtet werden soll, interessieren nur die zu ersetzenden ausgeschiedenen und die als Ersatz neu eingestellten Arbeitskräfte."⁵⁵⁾ Und weiter unten: "Diese Definition schließt also diejenigen Arbeitnehmer aus, die bei Verringerung des Personalbestandes (etwa bei rezessiver Entwicklung) entlassen werden, und diejenigen, die während einer expansiven Periode neu eingestellt werden." ⁵⁶⁾

3.32 S c h l ü t e r ' s Einkürzung des Fluktuations-Betrachtungsfeldes

Helmuth S c h l ü t e r verengt das Beobachtungsfeld in anderer Weise. Nach S c h l ü t e r "... muß von vornherein die gesamte 'innerbetriebliche Fluktuation' außer Betracht bleiben, die sich in ... Versetzungen von Werkstatt zu Werkstatt, von Büro zu Büro widerspiegelt. Zwar wird sie mittelbar von einer überhöhten Fluktuation des Arbeitsmarktes und der betreffenden Firma berührt, dennoch gehören die innerbetrieblichen Versetzungen nicht zur Fluktuation in dem ... uns hier interessierenden Sinne, weil sie den Personalstand der Firma weder mindern noch mehrern und somit keinen zwischenbetrieblichen ... Charakter haben." ⁵⁷⁾ (Auf diese völlige Verkenntung des Funk-

tionszusammenhangs des innerbetrieblichen Personalwechsels mit dem zwischenbetrieblichen bzw. außerbetrieblichen Personalwechsel wird im Kapitelabschnitt 3.4 eingegangen werden). Auch Jack S c h i e f e r schließt (neben natürlichen Abgängen durch Tod oder Invalidität) den innerbetrieblichen Arbeitsplatz aus seinem Begriff "Arbeitsplatzmobilität" aus⁵⁸), jedoch ohne bestreitbare Begründung, wie etwa die zuvor zitierte Annahme S c h l ü t e r 's.

3.33 Sonstige Unterscheidungen

Die wenigen hier noch nachzutragenden Begriffsbildungen sind in Literatur und Artikeln der Fachpresse so verbreitet, daß besondere Fundstellenhinweise nicht nötig scheinen. Wichtig und gemeinhin verbreitet ist die Unterscheidung, welche Seite die Kündigung (formal!) ausgesprochen hat, d. h., ob der Arbeitgeber oder der Arbeitnehmer kündigte, oft auch "erzwungener" bzw. "freiwilliger" Arbeitsplatzwechsel genannt. Unter "Beschäftigten-Statuswechsel" wird - sinngemäß analog zu G o o s s e n s ' Definition des "außerbetrieblichen Personalwechsels" - der Wechsel aus dem Beschäftigtenstatus in den Status der Erwerbslosigkeit (Kündigung zwecks Aufgabe bzw. Unterbrechung der Erwerbstätigkeit) verstanden. Außerdem gibt es Versuche, den Personalwechsel in "beeinflussbaren" und "unbeeinflussbaren" Personalwechsel aufzugliedern. Letztlich findet sich - vor allem in populärwissenschaftlichen Artikeln, aber auch in der betrieblichen Personaldiskussion bzw. Personalstatistik - häufig der Begriff "biologisch bedingte Abgänge" bzw. "biologisch bedingte Fluktuation". Gemeint sind hier im engeren Sinne Personalabgänge infolge Tod, Pensionierung, etc., jedoch oft auch Personalabgänge, die als Kündigungsgrund "Versorgung eines Kleinkindes", "gesundheitliche Gründe", Krankheit" etc. angaben. Hierauf wird im nächsten Kapitelabschnitt noch eingegangen werden.

3.4 Kritik zur empirischen Anwendbarkeit

Die hier vorgelegte Kritik stammt aus dem Jahre 1960. Sie ist die - aus gewissen Rücksichten gekürzte - inhaltliche Wiedergabe von Untersuchungsbefunden, die in Erfahrung mit der betrieblichen Wirklichkeit der untersuchten Werke A und B, vor allem aber auch im Umgang mit den Dienststellen der betriebsoffiziellen Personalstatistik, gewonnen wurden. Die Schwierigkeiten ließen sich gliedern in drei Problemkreise:

1. Die in dem pre-test (später auch die in der Hauptuntersuchung) mit Hilfe des Interviews ermittelten Kündigungsgründe bzw. Kündigungsursachen ließen sich in keiner Weise in die Raster der betriebs-offiziellen Personal- bzw. Kündigungsstatistik einordnen, obschon sie in einigen Punkten analog den damals geltenden Richtlinien zur Erfassung des Personalwechsels (damals Fluktuation genannt) eingerichtet waren. Hierauf wird besonders im nächsten Kapitel im Abschnitt zur Pluralität der Kündigungsgründe eingegangen werden.
2. Einige der Merkmale, die die betriebseigene Personalstatistik zur Fluktuation erfassen sollte, waren aus den verfügbaren Quellen entweder gar nicht zu ermitteln oder infolge Merkmalsüberschneidung bzw. tatsächlicher Verkettung formal per Definition getrennter Funktionsprozesse nicht korrekt eingeordnet, was hinreichend Spielraum bot für harmonisierende betriebsoffizielle Fluktuationsberichterstattung. Die dort ausgewiesenen Ergebnisse stimmten mit der per Interview ermittelten Aktualität bzw. Größenordnung nicht überein. Besonderes Kennzeichen war u.a. die niedrige Quote der aus Lohnunzufriedenheit Kündigenden, bzw. die Überquote der "aus familiären" oder "gesundheitlichen" Gründen ausgewiesenen Abgänge.

3. Die betriebliche Personalplanung und Personalsteuerung verwendete intern Entscheidungskriterien, zu deren Sachbezügen und Mengenbezügen die betriebs-eigene Statistik keine Orientierungshilfe geben konnte, weil sich die dort verwendeten Merkmale überlappten und den in Frage stehenden Personalver-lauf einebneten.

Insofern geben die nachfolgenden kritischen Anmerkungen bereits empirische Untersuchungsergebnisse aus den da-maligen Kontaktbesprechungen dar.

Die damalige Kritik⁵⁹⁾ kam zu folgendem Ergebnis:

Wenn man einmal von der hier vorgelegten empirischen Un-ter-suchung absieht, ist die betriebsstatistische Unter-scheidung in

- + außerbetriebliche Fluktuation, d.h. bei Aufgabe oder langfristiger Unterbrechung jeglicher Er-werbstätigkeit (z.B. auch infolge Krankheit, Heirat, Geburt eines Kindes usw.),
- + zwischenbetriebliche Fluktuation, d.h. Kündigung in Verbindung mit dem Wechsel zu einer anderen Firma,
- + innerbetriebliche Fluktuation, d.h. alle inner-betrieblichen Versetzungen zwischen Arbeits-plätzen oder Abteilungen.

mehr von theoretischem Wert und in der Betriebsstatistik nur bedingt praktikabel für die beabsichtigte Deutung von Ursachen, Wirkungszusammenhängen und Verbleib der Abgänge: Die Unterscheidung in zwischenbetriebliche und außerbetriebliche Fluktuation setzt konkrete Nachfor-schungen über den tatsächlichen Verbleib des scheidenden Belegschaftsmitgliedes voraus, was de facto kaum ver-sucht wird und somit nur der Fehlinterpretation solcher-art Daten Vorschub leistet (z.B. "nur wenige gehen zur Konkurrenz, die meisten bleiben zu Hause."). Zum anderen ist das Belegschaftsmitglied, - einmal wirkliche Offen-heit vorausgesetzt - durchaus nicht in der Lage, die

Unterbrechung bzw. die Aufgabe der Erwerbstätigkeit hinreichend einzuschätzen; das haben die Angaben vieler Interviewter deutlich genug gezeigt. Es kommt allein auf die spätere Situation an, in der sich der ausgeschiedene Arbeitnehmer wiederfindet. Sie wird eine beabsichtigte Wiederaufnahme unterbinden oder erzwingen.

In Literatur und Statistik findet sich auch häufig der Versuch, aus den Personalbewegungen all diejenigen Vorgänge herauszurechnen, die **n i c h t** den Begriff des **E r s a t z e s** erfüllen, d.h.

- + alle Abgänge, die infolge Produktionseinschränkung oder Saisonabfall nicht sofort ersetzt zu werden brauchen;
- + alle Einstellungen, die nicht auf die Wiederbesetzung eines durch Fluktuationsverlust vakanten Arbeitsplatzes, sondern auf Produktionsausweitung, auf die Schaffung neuer Arbeitsplätze usw. zurückzuführen sind.

In der betrieblichen Wirklichkeit des Großbetriebes werden jedoch diese Grenzen verwischt:

Da die Mehrzahl der Arbeitsplätze ständig besetzt sein muß, tritt die Notwendigkeit von "Ersatzeinstellungen" für sehr viele Fälle lange **v o r** Lösung des Arbeitsverhältnisses auf. Dazu wären insbesondere zu zählen: Vakanzen infolge Schwangerschaft, mehrmonatige Krankheit sowie alle jene nicht rechtzeitig erkennbaren Fälle, die sich erst "ihre Krankheit nehmen" (oder Fehlzeiten) und erst später mit der Kündigung "herausrücken". In der Mehrzahl dieser Vakanzen entscheidet es sich wesentlich **s p ä t e r**, ob die Vakanz in eine Kündigung verwandelt wird. Die Betriebe werden also gezwungen, die Einstellungsquote nach allgemeinen Erfahrungssätzen (voraussichtliche Krankheits- und Fehlzeitenquote, voraussichtliche Kündigungsquote) **p a u s c h a l v o r z u k a l k u l i e r e n**. Hinzu kommen (nicht vorkalkulierbare) Kündigungen von Belegschaftsseite,

die die Kündigungsfrist nur de jure einhalten (nach 14 Tagen Empfang der Arbeitspapiere), de facto aber der Arbeit vom Tag der Kündigung an fernbleiben, usw.

"Es ist heute durchaus nicht mehr klar ersichtlich, ob eine Einstellung eine Ersatz-einstellung (infolge Fluktuationsverlust) darstellen wird oder der Erweiterung des Reservepotentials dienen soll. Der Zwang zur Vergrößerung der gehaltenen Reserve nimmt in dem Maße zu, wie man befürchten muß, daß für plötzliche Vakanzen kurzfristiger Ersatz infolge der angespannten Arbeitsmarktlage nicht gesichert ist. - Letztlich werden langfristig Kranke und Schwangere nach ihrer Wiedergenesung in den Produktionsprozeß zurückgegliedert, obschon ihr alter Arbeitsplatz längst von einer "Neuen" besetzt wurde. Wo soll hier die Grenze verlaufen." ⁶⁰⁾

Und:

"Selbst firmenseitige Kündigungen infolge Saisonabfalls weisen durchaus nicht mehr eindeutig auf eine beabsichtigte Reduzierung des Personalstandes hin (also Entlassung ohne Ersatz-einstellung per Definition). Tatsache ist, daß Betriebe auch bei Saisonabfall gegenwärtig versuchen, alle halbwegs geeigneten Kräfte bis zum nächsten Saisonanstieg mit 'durchzuziehen', sei es nun durch innerbetriebliche Umgruppierung (da ja selten alle Abteilungen gleichzeitig betroffen werden), sei es durch die Hereinnahme von Fremdaufträgen, oder sei es durch geflissentlich geduldete Verringerung der Produktivität (Leerlauf, Sortieren usw.)." ⁶¹⁾ Die Zusammensetzung einer neuen Mannschaft aus einer kleinen übriggebliebenen "Kerntruppe" und einem großen Schub von "Neuen" bei Saisonanstieg

machte angesichts des ausgeschöpften Arbeitsmarktes immer mehr Schwierigkeiten, - und das nicht nur wegen der sonst en masse auftretenden Anlernschwierigkeiten. Man ist sich längst darüber im klaren (oder sollte es doch werden), daß jenes durch Saisonschwankungen verursachte frühere "Ebbe- und - Flut-System" in der Personalpolitik heutzutage bei den geringen Auswahlmöglichkeiten die Gefahr erhöht, daß man aus dem von anderen inzwischen immer wieder durchgesiebten Arbeitsmarkt in zunehmendem Maße Sedimente, d.h. die negative Auslese des Berliner Arbeitsmarktes hereinbekommt.

Darum haben bei guter Personalführung saisonbedingte firmenseitige Kündigungen ("Verkleinerung der Abteilung", "Einschränkung der Produktion") lediglich den Sinn, das Werk zu entlasten von Personen, die durch allzuhohe Fehlzeiten, zu schwache Leistung usw. ohnehin für eine kontinuierliche und saisonstarke Produktion auch künftig nicht geeignet sind.

"Der Vergleich von saisonbedingten Kündigungen mit den Einstellkurven zeigt denn auch, daß man in gut geführten Bereichen schon lange vor Beginn der neuen Saison, eigentlich schon während der Kündigungsaktion, allmählich mit Ersatz bereitstellungen beginnt.

Personalstand und Zahl der notwendigen Arbeitsplätze fallen nicht mehr zusammen. Beide können nach oben oder unten differieren." 62)

Aus ähnlichen Gründen konnte der Gutachter nicht dem Beispiel vieler theoretischer Arbeiten folgen und die sogenannte "biologisch bedingte Fluktuation" (= Kündigung infolge Geburt eines Kindes, Krankheit, Alter oder Tod) aus der Fluktuationsrechnung herausnehmen. "Firmenseitige Kün-

digungen wegen überdurchschnittlicher Krankheit oder Fehlzeiten (off. Formel: "... ständige Besetzung des Arbeitsplatzes erforderlich ..."), stellen nicht nur den Hauptteil aller firmenseitigen Kündigungen, sondern sind im Grunde genommen *n o t w e n d i g e* Korrekturen einer arbeitsmarktbedingt-globalen Einstellungs-politik anlässlich negativer Erfahrung zur Einzelperson, die ... im Zeitpunkt der Einstellung noch nicht ables-bar waren."⁶³⁾ "Diese Korrekturen erfolgen zwar im Fir-meninteresse, sind aber letztlich unfreiwillig und lie-gen zudem durch vorangegangene Zahlung von Krankengel-dern *h ö h e r* als die normalen Kosten für Fluk-tuationsverluste. Diese negative Korrektur von Ein-stellergebnissen gehört darum als einer der wesentlich-sten *s c h w a c h e n* Punkte in die Betrachtung und Berechnung der Fluktuation mit hinein."⁶⁴⁾

Noch mehr gelten die letzten Argumente gegen "biolo-gisch bedingte Fluktuation" bei Kündigung von Beleg-schaftsseite ("aus gesundheitlichen Gründen", "Klein-kindbetreuung" usw.). In vielen Fällen sind die Krank-heiten nicht glaubwürdig belegt, in vielen Fällen wird dann später woanders weitergearbeitet, in einer Reihe von Fällen erfolgte die Geburt des Kindes bzw. die Kleinkindbetreuung schon *v o r* Betriebseintritt und die Kündigung ist in Wirklichkeit die Reaktion auf das Fehlen eines freien Hörtplatzes, den nun eine andere konkurrierende Firma in der Werbung um die Arbeitskraft angeboten hat. Auch hier wird, diesmal von Belegschafts-seite, die unzulängliche Einstellpolitik korrigiert; das gilt insbesondere für die Fälle, die aus vorerwähn-ten Gründen im Laufe des ersten halben Jahres kündigten.

"Insgesamt gibt es also für die "biologisch bedingte Fluktuation" keine glaubwürdige oder wenigstens sinn-volle Abgrenzung, und man sollte diese Fälle nicht zu *r e t o u c h i e r e n* suchen. Im Gegenteil: durch

das höhere Kostenmoment pro Einzelfall und den besonders großen Anteil dieser Fälle an den Gesamtquoten der Fluktuationsverluste wäre ein Grund mehr gegeben für aufmerksame und besorgte Betrachtung"65)

Abtrennbar ist in der betrieblichen Personalstatistik lediglich die sogenannte "innerbetriebliche Fluktuation". Auch im vorgelegten Untersuchungsbericht wurde in der Berechnung der Quoten formal so verfahren, obschon sich Kausalitätszusammenhänge zeigen:

"Eine steigende Zahl innerbetrieblicher Umbesetzungen (= innerbetriebliche Fluktuation) ist gesteuerter Personalausgleich auf Arbeitsplätze, die durch Wanderungsverluste nach draußen vakant wurden, und für die entweder eine Neueinstellung nicht sofort gewonnen werden konnte oder die Anlernzeit durch Einschleiben einer halbwegs angelernten Kraft verkürzt werden mußte (z.B. Bandgruppenakkord)". 66)

Das gilt auch in umgekehrter Aktionsrichtung:

"Es gibt Wanderungsverluste nach draußen, die

- + entweder die Folge von innerbetrieblichen Versetzungen wider Willen sind (Ursache dieser Umbesetzungen siehe oben)
- + oder aber die Folge einer mehrfach beantragten, aber nicht gewährten Versetzung sind.

Beide letztgenannten Punkte gehören per Definition zum Bereich 'innerbetriebliche Fluktuation' und führen zu folgendem Überlegungszusammenhang:

- + Starke außerbetriebliche oder zwischenbetriebliche Wanderungsverluste können
- + zu vermehrter innerbetrieblicher Fluktuation wider Willen Anlaß geben,
- + auch zur Verweigerung von Versetzungsge-suchen zwingen, weil der Ersatz nicht da ist,
+ und

+ und damit n e u e Kündigungen bewirken,
für die es wiederum Ersatz zu schaffen
gilt." 67)

So kann ein Kreislauf entstehen, verstärkte Unruhe
und Mißvergnügen sind zwangsläufige Begleiterscheinungen:

"Interviewstellen:

"Wir sollen uns umherschieben lassen wie die
Puppen." "Wenn w i r mal einen anderen
Meister gefunden haben, der uns d i e Ar-
beit geben würde, dann sagt der Alte 'Nee,
ich kann Sie hier nicht entbehren', und
schon ist wieder einmal alles abgelehnt."

(Z.B. wollen viele in die Revision, in die
Prüffelder; und aus den Prüffeldern möchte
man sich gerne 'ins Labor verbessern'.)

Usw."

Dieser Zusammenhang wird sich noch häufiger zeigen:
Fluktuation s c h a f f t n e u e Fluktuationsver-
luste. In diesem Falle über den schwerverfolgbaren
Umweg der i n n e r b e t r i e b l i c h e n
Fluktuation. 68)

Die firmeneigene Personalstatistik sollte endlich da-
mit beginnen, auch die innerbetrieblichen Versetzun-
gen zu registrieren, damit eine Kontrolle für das Aus-
maß und das Funktionieren der innerbetrieblichen Fluk-
tuation vorbereitet wird.

Gegeneinander abgesetzt wurden in der Berechnung im
Untersuchungsbericht nur

firmenseitige Kündigung und

Kündigung durch Belegschaft,

um wenigstens ein ungefähres Verhältnismaß für Kündi-
gungen im Interesse der Firma zu Kündigungen gegen
das Firmeninteresse zu haben. Wie alle Maße, ist auch
dieses letztlich nicht genau: Es ist bekannt, daß es
Kündigungen gibt, die zwar von Belegschaftsseite aus-
gesprochen werden, aber wegen Fehlzeiten, schwacher

Leistung usw. trotzdem im Interesse der Firma liegen können. In diesen Fällen wird der Meister nichts tun, um den Betreffenden zurückzuhalten. Man sollte jene Fälle den Meistern bei der Berechnung der "Kündigungsquote pro Abteilung" zugute halten, insbesondere deshalb, weil die Firma ihm selbst diese Arbeitskräfte angeliefert hat.

Die damalige Kritik, die der für Personalstatistik zuständigen Stelle der untersuchten Firma zugeleitet wurde, richtete sich also gegen vier Punkte, die auch in der Nachfolgezeit in der Literatur zur Fluktuation und ihrer Erfassung behandelt werden sollten:

1. Gegen die Ausklammerung des innerbetrieblichen Personalwechsels in der statistischen Erfassung,
2. gegen die Ausklammerung gewisser Kategorien des außerbetrieblichen Personalwechsels in der personalen Betriebsberichterstattung,
3. gegen das Prinzip der Ersatzeinstellungen als Beobachtungsfeld und als Meßgröße für die Berechnung des Personalwechsels und
4. Vorbehalte gegenüber Kriterien zur Aufteilung des Personalwechsels in beeinflussbaren zwischenbetrieblichen und unbeeinflussbaren außerbetrieblichen Personalwechsel und des letztgenannten weitgehende Außerachtlassung als "Quasi-Naturereignis".

Zum ersten Punkt ist zu vermerken, daß bereits vor dem eigenen Untersuchungsbericht, der - wie oben zitiert - auf Zusammenhänge zwischen innerbetrieblichem und zwischen- bzw. außerbetrieblichem Personalwechsel hingewiesen hatte, schon 1957 G o o s s e n s auf die Wichtigkeit der Erfassung und Beobachtung dieses innerbetrieblichen Sektors aufmerksam gemacht hatte: "Wenn wir die gesamte Dynamik der menschlichen Produktionskraft im Betrieb mit ihren Rückwirkungen auf das wirtschaftliche

schaftliche

schaftliche Betriebsziel erfassen und untersuchen wollen, ist notgedrungen auch der i n n e r - und a u ß e r b e t r i e b l i c h e Wechsel in seinen verschiedenen Richtungen und Formen mit einzubeziehen."⁶⁹⁾ Auch war (im Abschnitt 3.22) im Sinne G o o s s e n s über die mit dem innerbetrieblichen Personalwechsel einhergehenden positiven und negativen Spannungen und deren mögliche Auswirkungen berichtet worden. Ein Beispiel besonderer Art für die Notwendigkeit des Auffindens schwacher Stellen im innerbetrieblichen Personalwechsel (Unterfluktuation) wurde in der eigenen Untersuchung im Werk A entdeckt: In einer Werksabteilung wurde als Kündigungsgrund häufig die "Wechselschichtarbeit" angegeben. In einer anderen Abteilung, die nahezu ausschließlich in Normalschicht arbeitete, wurden Neueinstellungen (als Ersatzeinstellungen) registriert. Auf Wunsch des "Abgangsbüros", in dem die hier berichtete Untersuchung durchgeführt wurde, wurde vom Werk eine Statistik der innerbetrieblichen Versetzungen zwischen den Abteilungen (incl. Angaben zur Tätigkeit des Versetzten) aufgestellt. Dabei stellte sich heraus, daß zwischen der erstgenannten Abteilung mit anderen Abteilungen überhaupt kein Personalwechsel stattfand. Rückfragen ergaben, daß der Meister dieser Abteilung "aus Prinzip" Versetzungsgesuche abwies, da er selbst zu wenig Personal hatte und Versetzungsgenehmigungen schlechte Schule machen würden. So entstand dem Werk A aus dieser Abteilung ein zwischenbetrieblicher Personalwechselverlust an Mitarbeiterinnen mit langjähriger Dienst- und Arbeitserfahrung infolge einer Unterdrückung des innerbetrieblichen Personalwechsels. Und da die zweite Abteilung bei den Neueinstellungen die mit kurzem Dienstalter einhergehende niedrigere Haltequote aufwies, wurden für die Ersatzeinstellungen bald wieder Ersatzeinstellungen fällig. Der Abteilungsegoismus der ersten Abteilung ging zu Lasten und Kosten des Gesamtwerkes A für Ersatzeinstellungen, Anlernkosten, Arbeitsausfall etc.. Eine

systematische Beobachtung und daneben auch rechtzeitige statistische Erfassung des innerbetrieblichen Personalwechsels von seiten der Firma hätte dort die Unterfluktuation im eigenen Interesse früher aufdecken können. Aber auch beim Funktionieren des innerbetrieblichen Personalwechsels ist dessen vorbeugende Erfassung von Wert: Überfluktuation aus einer Abteilung zu anderen (d.h. genehmigte Versetzungsgesuche) kann auch Hinweis sein für unzulängliche Arbeitsbedingungen, die zu Fortmeldungen führen: Im Firmeninteresse liegt eine Überprüfung und ggf. Änderung, bevor die Stimmung in der Abteilung in zwischenbetriebliche Fluktuation zu besseren Arbeitsbedingungen umschlägt. In diesem Sinne dient die Beobachtung des innerbetrieblichen Personalwechsels z.B. auch im von K r o e b e r - K e n e t h geforderten Sinne, wenn er zum B i n n e n a r b e i t s m a r k t feststellt: "... die am ehesten greifbaren Arbeitskraftreserven liegen im Betrieb selbst. Dieser Binnenarbeitsmarkt, den man meist gar nicht kennt, kann für die Personalpraxis ergiebiger sein als das Gefeilsche draußen..⁷⁰⁾ Gerhard S t e g e m a n n schreibt 1965 zu den Möglichkeiten, zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel rechtzeitig vorbeugend in Form des innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsels aufzufangen:

"Die Wichtigkeit, den innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel - ggf. aufgeschlüsselt nach einzelnen Betriebsabteilungen (Werkstätten) - in die allgemeinen Untersuchungen einzubeziehen, kann an dieser Stelle vorerst nur angedeutet werden: Abgesehen von kostenmäßigen Betrachtungen, verschafft sich die Betriebsleitung auf diese Weise aufschlußreiche Einblicke in das unterschiedliche "Betriebsklima" einzelner Abteilungen. Durch organisatorisch bedingte personelle Umsetzungen strebt die Unternehmensleitung eine optimale Besetzung der Arbeitsplätze im Betrieb mit den bestgeeigneten Arbeitnehmern an ...",⁷¹⁾

Und zu Firmen, die der Förderung des innerbetrieblichen Personalwechsels und Aufstieges ihre Aufmerksamkeit

widmen:

"Die diesen Grundsatz befolgenden Unternehmen werden vergleichsweise höhere (innerbetriebliche) Versetzungsraten haben und - ceteris paribus - dafür niedrigere Ziffern des zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsels." 72)

Die Ausführlichkeit der Stellungnahme zu diesem ersten der oben genannten Punkte ergibt sich aus dem Umstand, daß zwar nicht im Bereich der Betriebssoziologie, hingegen - die Ausnahmen wurden genannt - in der Literatur zur Fluktuation noch immer der Funktion des innerbetrieblichen Personalwechsels und der Zusammenhänge mit zwischen- bzw. außerbetrieblichem Personalwechsel nicht genug Aufmerksamkeit gewidmet wird. Außerdem war die (im Unterabschnitt 3.32) erhobene Kritik gegenüber S c h l ü t e r , er verkenne die Funktionszusammenhänge, wenn er den innerbetrieblichen Personalwechsel außer Betracht läßt mit der Begründung, dieser mindere nicht den betrieblichen Personalstand, zu rechtfertigen.

Zum zweiten Punkt, der Ausklammerung gewisser Kategorien des außerbetrieblichen Personalwechsels, und zum dritten, der (notwendigen bzw. nichtnotwendigen) Ersatz Einstellungen als Beobachtungsfeld und Meßgröße des Personalwechsels, wurde bereits berichtet; ein Zitat von Gerhard S t e g e m a n n , der in Fragen der statistischen Erfassung das in der deutschen Literatur zum Personalwechsel wohl kompetenteste Werk veröffentlichte, soll an Stelle von weiteren Einzelbeispielen in allgemeiner Form abschließen⁷³⁾:

S t e g e m a n n berichtet zunächst zu den (oben unter Punkt 3 und 4 genannten) Versuchen, den Begriff des Personalwechsels (bei ihm "Arbeitsplatzwechsel") definitorisch einzukürzen und ergänzt dies noch durch den Hinweis, daß einige Betriebspraktiker zusätzlich wünschten, daß der Fluktuationsbegriff sich nur auf die f r e i w i l l i g e n Betriebsabgänge der Arbeitnehmer beziehen solle: "In diesem Falle sind sämtliche Entlas-

sungen seitens des Arbeitgebers - selbst wenn diese wieder ersetzt werden müssen - nicht mehr im Begriffsinhalt eingeschlossen..." 74). Dann, in kritischer Gesamtwertung zu allen vorgenannten Punkten:

"...eine derartige Begriffseinengung (verursacht) erhöhte Schwierigkeiten bei der statistischen Erfassung der Arbeitsplatzwechselhäufigkeit in der Betriebspraxis; sie wirkt sich auf Grund eines größeren Variationspielraumes (Hervorhebung von mir. Zirwas) bei den zum Teil subjektiv bedingten Entscheidungen über die Einordnung der verschiedenartigen Vorfälle von Arbeitnehmerveränderungen bereits im Erhebungsstadium nachteilig auf eine angestrebte einheitliche Basis für spätere Vergleiche innerbetrieblicher oder zwischenbetrieblicher Art aus. Eine spezialisierende Klassifizierung der einzelnen Arten des Arbeitsplatzwechsels sollte zweckmäßigerweise einer in späterem Stadium erfolgenden Analyse des zunächst für alle Erscheinungsformen von Belegschaftsveränderungen voll erhobenen Zahlenmaterials überlassen bleiben." 75)

Fünf Jahre vor Erscheinen dieser Kritik wurde bei der Untersuchung der Werke A und B so verfahren.

Letztlich ist man an dieser Stelle versucht, auf mögliche Interessenlagen zu verweisen: Im Streit um die "beste" Formel zur Berechnung der Fluktuation wurde vom BDA diejenige Formel durchgesetzt, die weit höhere Gesamtwerte lieferte (vergl. Kap. 2.3); die recht pragmatischen Definitionen zum Fluktuationsbegriff zeigen eine gewisse Tendenz des Herausdefinierens derjenigen Teile des Personalwechsels, die vom Arbeitgeber verursacht werden, so daß hohe Gesamtfluktuation und - bei Aufgliederung - niedrige Ursachenquote auf der Arbeitgeberseite sich nicht ungünstig gegenüberstünden.

3.5 Die in der eigenen Untersuchung verwendeten Definitionen und Unterscheidungskriterien.

In Konsequenz zu den vorangegangenen Darlegungen zur empirischen Anwendbarkeit wurde für den Untersuchungsbereich der Werke A und B wie folgt verfahren:

In der ersten Phase der Untersuchung, der Materialregistrierung, wurden sämtliche Personalwechselfälle einbezogen, d.h. alle Abgänge und alle innerbetrieblichen

Versetzungen.

In der zweiten Phase, der Materialerhebung durch Interviews, wurde die Erhebungsmasse gegliedert in "Kündigung durch Belegschaftsmitglied", "Kündigung durch die Firma" und "Abgang durch Erreichen der Altersgrenze oder Tod". Nur diese dritte Kategorie wurde aus dem Interviewprogramm ausgegliedert zusammen mit den weiterhin registrierten innerbetrieblichen Versetzungen, die auf Wunsch der auftraggebenden Firma nicht interviewt werden sollten. Erst in der dritten Phase, der Interviewauswertung, wurde die empfohlene Unterscheidung in zwischenbetrieblichen und außerbetrieblichen Personalwechsel (damals noch Fluktuation genannt) empirisch vollzogen.

In der weiteren theoretischen Konzeption der hier berichteten Arbeiten wurden die Arten des Personalwechsels analog den oben wiedergegebenen Definitionen von G o o s s e n s⁶⁾ unterschieden, allerdings unter Ausschluß der dort mitberücksichtigten Art der Richtung der sozialen Veränderung. Dies war nur in Ausnahmefällen möglich.⁷⁷⁾ Außer Betracht blieb auch der gesamte, bei G o o s s e n s einbezogene, Personalwechsel der Angestellten.

Terminologisch werden sowohl die Worte "Personalwechsel" (ggf. mit Angabe der Richtung "innerbetrieblicher", "zwischenbetrieblicher" und "außerbetrieblicher" PW.) nach G o o s s e n s⁷⁸⁾ verwendet als auch "Fluktuation" (ggf. "innerbetriebliche", "zwischenbetriebliche" und "außerbetriebliche" Fl.). Im Gegensatz zu G o o s s e n s wird dabei⁷⁹⁾ das Wort "Fluktuation" nicht nur im zwischenbetrieblichen Sinne gebraucht, sondern in seiner allgemeinsten Bedeutung jeweils im Zusammenhang mit dem Phänomen Fluktuation schlechthin. Diese gewisse Inkonsistenz ergibt sich in Fortführung des damaligen Sprachgebrauches sowohl in der damaligen eigenen Untersuchung als auch in zeitlich parallelen oder späteren fremden Publikationen, die in dieser Arbeit auch im Zitat Verwendung finden. Ein fortgesetzter Wechsel zwischen damals gültigen und heute bevorzugten Termini, zwischen Zitattext und jetzigem Berichttext wäre zwar konsequen-

ter, jedoch nicht unbedingt übersichtlicher gewesen, so daß auch der heutige Text den jeweils im Zitat benutzten Terminus in dem zur Rede stehenden Problem aufnimmt. Soweit jedoch zitierte Begriffe grundsätzlich verschieden von den hier benannten Inhalten sind, wird dies besonders vermerkt.

Sofern hingegen der Terminus "Fluktuation" in Verbindung mit "außerbetrieblich", "zwischenbetrieblich" etc. verwendet resp. zitiert wird, ist sein Sinngehalt identisch mit G o o s s e n s' terminologischen Definitionen des Personalwechsels. Dies ist zugleich ein weiterer Beleg für die seinerzeit übliche synonyme Anwendung beider Begriffe.

4. Die Komplexität der Personalwechselgründe

=====

4.1 Die Pluralität der Kündigungsgründe

Noch 1966 wenden sich B. L u t z und F. W e i t z gegen die Eindimensionalität herkömmlicher "Thesen über die Ursachen der Fluktuation"¹⁾ und deren isolierte Betrachtung in Form von "'Ursachenkatalogen', in denen nacheinander die möglichen Fluktuationsfaktoren aufgezählt sind: Unzufriedenheit mit der Entlohnung, ...mit dem Betriebsklima, ...mit der Arbeit usf."²⁾ Die Unterscheidung solcher Kategorien sei schon aus logischen Gründen unbefriedigend, da sich die unterschiedenen Kategorien keineswegs ausschließen.³⁾

Mit Recht verweist das Zitat auf den Umstand, daß pro Fall mehrere Gründe die Kündigung bewirken können und eine wirklichkeitsgerechte Kodifizierung bei eindimensionaler Ursachenbetrachtung nicht möglich wäre. Im Zeitpunkt der hier berichteten eigenen Untersuchung 1959/60 war jedoch eben diese eindimensionale Fragestellung bzw. deren Skalierung die vorrangige, m.W. sogar einzige empfohlene und angewandte Methode zur Ermittlung der Kündigungsgründe. Auch beim Anlaufen der Untersuchungen in der auftraggebenden Firma stellte sich den zuständigen betrieblichen Instanzen das Forschungsproblem recht einfach dar: Der Gutachter sollte herausfinden, w o die Ursache (Singular!) für das Ansteigen der Kündigungen im Werk A lag. Eine Nebenfolge dieser weitergereichten Ankündigung war, daß sowohl die Zugänge zu verantwortlichen Auskunftspersonen als auch die Sachzugänge zu Karteien, Personalakten etc. nachgeordneter Stellen verunsichert wurden: In ihrer Wirkung kehrte sich diese einseitige Fragestellung nach dem "wo" sofort um in die Frage, "bei wem" die Schuld liegen könne, und es bedurfte erst einer mühsamen Aufklärungsarbeit, um ein vertrauensvolles Auskunftsverhältnis anzubahnen. Bereits anlässlich des pre-tests stellte sich heraus, "...daß in der Mehrzahl der durch Blm (Belegschaftsmitglieder; Zirwas, Zusatz

1967) ausgesprochenen Kündigungen nicht ein Grund als alleinige Ursache für die Kündigung in Betracht kommt, sondern mehrere..."⁴⁾ Daraufhin wurde diese Pluralität der Kündigungsgründe als ein mitzuuntersuchendes Phänomen vorausgesetzt und in der Systematik zur Ermittlung⁵⁾ bzw. Darstellung berücksichtigt. Die Interviewten wurden nach Nennung des Kündigungsgrundes und weiteren zwischengeschalteten Kontaktfragen zu diesem Thema ein zweites Mal, nun nach evtl. weiteren Gründen für ihr Ausscheiden befragt und wurden im bejahenden Falle veranlaßt, den eventuellen Bedingungs-Zusammenhang zu berichten. Beim Vorliegen mehrerer Gründe durften die Interviewten selbst eine Rangfolge nach dem Grad der beigemessenen Wichtigkeit oder nach den chronologischen Kausalzusammenhängen bilden.

Diese Mitberücksichtigung der Pluralität der Kündigungsgründe in der Motivationsstruktur der Interviewten war wohl eine der wesentlichsten methodischen Neuerungen, die das vom Verfasser dieser Arbeit damals durchgeführte empirische Gutachten gegenüber dem methodischen Standard der seinerzeit üblichen Befragungen zu den Ursachen des Personalwechsels auszeichneten. Allerdings ist darauf hinzuweisen, daß Ludwig von Friedeburg - wenn auch in gänzlich anderer Art - bereits dieses Problem berücksichtigte: In seiner 1957 veröffentlichten Untersuchung⁶⁾, die durch einen unglücklichen Zufall⁷⁾ erst nach der Fertigstellung der beiden empirischen Gutachten zur Kenntnis des Verfassers dieser Arbeit gelangte, wird zwar die Erfragung einer Pluralität von Kündigungsgründen pro Fall nicht expressis verbis aufgeführt, jedoch indirekt berücksichtigt. Das methodische Instrument war die Aufforderung an die befragten Abkehrer im Bergmannsberuf ("Offene" Frage), selbst zu formulieren, "...was sie als Vorteile und als Nachteile dieses Berufs im Vergleich zu anderen betrachten."⁸⁾ Hieraus ergaben sich zwei Rangreihen zu den Vor- und Nachteilen des Bergmannsberufs (mit Nennsätzen bis zu 146 %⁹⁾, d.h. ebenfalls Mehrfachnennungen). Zu den angeführten Nachteilen folgert

von Friedeburg, daß sie "...als die wichtigsten allgemeinen Gründe dafür angesehen werden, warum Bergleute ihre Zechen verlassen."¹⁰⁾

4.11 Unterscheidung in Primär- und Sekundärgründe

Wie oben bereits angedeutet, konnten in den eigenen Untersuchungen die Interviewten bei dem Vorbringen mehrerer Kündigungsgründe eine Rangfolge bilden. Das beinhaltete eine Aufteilung in Primär- und Sekundärgründe. Im Gutachten¹¹⁾ wurde dazu berichtet: "Bei Unterscheidung in primäre und sekundäre Gründe (pro Fall) wurde festgestellt: Eine Vielzahl primärer Kündigungsgründe hätte - jeder für sich genommen - noch nicht zur Kündigung geführt, wenn nicht weitere (außerbetriebliche oder innerbetriebliche) ungünstig eingeschätzte Bedingungen in...Kombination hinzugekommen wären, z.B. 'Versorgung des Kleinkindes' (Primärgrund) mit 'Schichtarbeit sagt nicht zu' (Sekundärgrund)."¹²⁾

In der firmeneigenen Statistik zum Personalwechsel war bis dahin in solchen Fällen nur der außerbetriebliche persönliche Grund registriert worden, der eigentliche Konflikt aus dem Zusammentreffen von "Kleinkind" mit "Schichtarbeit" (Sekundärgrund) konnte nicht ausgewiesen werden, da Sekundärgründe auch dann nicht statistisch miterfaßt wurden, wenn die kündigende Arbeiterin auf dem Firmenformular gegen die Vorschrift zwei Rubriken gekreuzt hatte. Diese Tendenz zur Fehlauswertung in Richtung auf das Vorwiegen außerbetrieblicher Kündigungsursachen wurde noch durch einen besonderen Umstand verstärkt, auf den die Firma auch in dem damaligen Gutachten nachdrücklich hingewiesen wurde: "Dieser einseitigen betriebsstatistischen Auszählung nur eines Kündigungsgrundes...leistet ein beträchtlicher Teil der Kündigungen selbst Vorschub: Mit Rücksicht auf eventuelle Rückkehr zur Firma oder aus eingebildeter Sorge nachteiliger Weitermeldung an Arbeitsamt oder neue Firma weichen viele in die Bekanntgabe nur eines, und zwar eines 'firmenneutralen'... Grundes aus (z.B. 'Weg zu weit', 'Kind krank', 'Heirat'

usw.)!"¹³⁾ Und zum Stichwort "Rückkehr zur Firma" war die kritische Anmerkung hinzugefügt: "Es hat sich... herumgesprochen, - auch unter den Neuen -, daß die Firma vor Wiedereinstellung die alte Personalakte zu Rate zieht. Über die Bewertung des dort registrierten Kündigungsgrundes herrscht...Unsicherheit."¹⁴⁾ Die Firma blockierte sich ihre eigenen Auskunftsmittel. Auf Empfehlung des Gutachters ¹⁵⁾ wurde jenes System später reformiert.

4.12 ----- Bewertung von Kombinationen durch Rang-Festsetzung

In der Tat ergaben Vergleiche der Angaben, die die Kündigenden in den Meistereien auf dem firmenoffiziellen Kündigungsformular zum Grund ihres Ausscheidens gemacht hatten, mit den Angaben derselben Personen im Abgangsinterview des Gutachters, daß die in den Meistereien bekannt gegebenen Gründe zwar auch vorhanden waren, also nicht grundsätzlich getäuscht wurde, aber jenen Gründen nur die bereits besprochene sekundäre Bedeutung beigemessen wurde, und daß die zusätzlich genannten primären Gründe häufiger als offiziell gemeldet innerbetrieblicher Art waren.¹⁶⁾

Ein besonderes Problem ergab sich für die Auswertung durch den Auftrag der Firma, im Gutachten auch konkrete Aussagen zu dem e c h t e n Anteil innerbetrieblicher Ursachen an der Gesamtquote der Kündigenden zu machen. In einem zweiten Arbeitsgang wurden deshalb die von den Interviewten verbalisierten Primär- und Sekundärgründe nochmals gefiltert und bei einem Teil durch Rang-Festsetzung die Zuordnung in primär außerbetrieblich bzw. primär innerbetrieblich verursachte Kündigung geändert. Die Prinzipien der Zuordnung waren dabei:

Beispiel 1:

Kündigungsgrund: "Kann mich verbessern" oder "Zurück in den alten Beruf". Das kann durch zufällige Kenntnis einer günstigeren freien Stelle bzw. durch abwerbende Dritte verursacht sein o d e r durch systematisches eigenes Bemühen infolge Lohnunzufriedenheit oder nicht zusagender Arbeit.

Im ersteren Falle waren außerbetriebliche Gründe die Ursache (insbesondere, wenn in der eigenen Firma nichts Gleichwertiges zu bieten war, wie z.B. die hohen Gehälter im Service des Fernsehhandels). -

Im letzteren Fall wurden primär innerbetriebliche Gründe für das Suchen einer neuen Stelle angegeben, und der Fall wurde innerbetrieblichen Ursachen zugeordnet.

Beispiel 2:

Kündigungsgrund: "Pflege von Angehörigen" oder "Kleinkind". Dieses Belegschaftsmitglied kann gekündigt haben, weil sich seine häuslichen Pflichten in gar keinem Falle mehr mit den Arbeitspflichten vereinbaren lassen o d e r aber, weil z.B. in Verbindung mit Schichtarbeit das Kind nicht so früh oder so spät in Obhut gegeben werden kann, resp. wegen des Fehlens von Halbtagsarbeit, die dann anderswo gefunden wurde.

Während im erstern Fall rein a u ß e r b e -
t r i e b l i c h e Gründe zur Kündigung führten, sind in den beiden letzten Fällen "Schichtarbeit sagt nicht zu", "Arbeitszeit zu lang" resp. "nur noch halbtags" die situationsgerechten und primär i n n e r b e t r i e b l i c h e n Kündigungsursachen.

So wurde verfahren unter der Voraussetzung, daß bei Beseitigung der angegebenen innerbetrieblichen Ursache der Betreffende n i c h t gekündigt hätte. Das war eine zusätzliche Interviewfrage, die bejaht werden mußte.

4.2 Unterscheidung von subjektiven Gründen und objektiven Ursachen

Bereits in den vorangegangenen Kapitelabschnitten wird deutlich geworden sein, wie vielschichtig das Problem der Analysierung von Kündigungsgründen ist. Weiter führte dann die Beobachtung während der Interviewserie, daß die Auskunftspersonen bei verschiedenen offenen Fragen auf Zwischenfälle zu sprechen kamen, die sie mit ihrer Kündigung in Verbindung brachten. Nachfragen zeigten dann, daß diese für die Kündigung verantwortlich gemachten Zwischenfälle nur noch letzter, a u s l ö s e n d e r Anlaß gewesen waren, und daß dieser spontane Kündigungsentschluß eine bereits vorhandene allgemeine Mobilitätsbereitschaft voraussetzte, deren Entwicklungsprozeß von anderen, außerbetriebli-

chen oder innerbetrieblichen Ursachen in Gang gesetzt und vorangetrieben worden war.¹⁷⁾

Damit war zugleich die Frage nach einer Unterscheidung von subjektiven Gründen, objektiven Ursachen und deren Kausalbeziehungen gestellt; in einer Vielzahl von Fällen führte die hier gewählte und ansonsten fruchtbare Methode der vergleichenden Intensivauswertung des Einzelinterviews zu nicht voll befriedigenden Ergebnissen. Aus heutiger Sicht lag der Fehler im methodischen Ansatz in der Unterschätzung ü b e r i n d i v i d u e l l e r Ursachen. Zwar ließen sich in der oben beschriebenen Rückverfolgung von Anlässen und subjektiven Begründungen zur Kündigung auch die zeitlich zurückliegenden individuellen "objektiven" Ursachen für die entstandene Mobilitätsbereitschaft großenteils ermitteln, jedoch diese Quasi-Ursachen entbehrten eines allgemeineren Bezugshintergrundes, wie er später erst in dem Unterthema dieser Arbeit im sozialen Konflikt, seinen Ursachen und Arten gefunden wurde.

Bereits v o n F r i e d e b u r g war in seiner Untersuchung auf die Differenz von "objektiven und subjektiven Abkehrgründen"¹⁸⁾ gestoßen und auf die Schwierigkeit, daß der befragte Bergmann über sein Verhältnis zu seiner Zeche aus seinen "höchst komplexe(n) Einstellungen, deren Strukturen durch die verschiedensten objektiven und subjektiven Momente bedingt sind"¹⁹⁾ nicht selbst die Lösung der Frage "aus dem Wechselspiel der Kräfte herausanalysieren"²⁰⁾ und darstellen kann, wozu neben Verbalisierungsschwierigkeiten auch der Umstand beiträgt, daß dem Befragten die objektiven und subjektiven Momente, die seine Einstellung bedingen, "...kaum ganz bewußt sind".²¹⁾

Wesentlich weiter als die eigenen Untersuchungen zu diesem Problem griff die Entscheidung von L u t z und W e l t z, "den Arbeitsplatzwechsel nicht so sehr als eine autonome individuelle Entscheidung (zu) betrachten, ..., sondern als ein gesellschaftliches Phänomen, das sich im wesentlichen nur auf den Hintergrund größerer Prozesse verstehen läßt".²²⁾

4.3 Das mehrdimensionale Zusammenwirken von Einflußfaktoren und Konflikten auf das Kündigungsverhalten

In allgemeineren Ansätzen berücksichtigte allerdings auch das damalige hier berichtete Gutachten ²³⁾ überindividuelle Einflüsse, die das individuelle Kündigungsverhalten mitbestimmen können. In einem Protokoll zu diesem Gutachten wurde festgestellt: "Außerbetriebliche Faktoren..., Einflüsse, führen die Kündigungs-bereitschaft, indem sie in allgemeiner (nicht meßbarer) Form in den Betrieb und auf die Haltung von Belegschaftsmitgliedern zur Firma wirken... Durch jene außerbetrieblichen Einflüsse... ist das Arbeitsverhältnis bereits so l a b i l i s i e r t, daß bei unsinnig eingeschätzten innerbetrieblichen Bedingungen das Arbeitsverhältnis... an Wert verliert. Bereits bei scheinbar geringfügigen Differenzen... wird... in die Kündigung ausgewichen."²⁴⁾ Im Gutachten selbst wurde interpretiert: "Außerbetriebliche Faktoren können gesamtwirtschaftlich bedingt sein, aber auch in der Person, der Familie, dem Sozialprestige usw. ihren Ursprung haben."²⁵⁾

Der Terminus "Außerbetriebliche Faktoren" sollte kennzeichnen, daß jene Einflüsse nicht im Betrieb ihren Ursprung hatten. Aus heutiger Sicht befriedigt er keinesfalls, da er - wie oben zitiert - überbetriebliche Einflußfaktoren und (ebenfalls außerbetriebliche, aber personbedingte) Motivationsstrukturen nicht trennte, sondern in einer Art Ursachenkonstellation unterscheidungslos involvierte. In dem hier vorgelegten Bericht über die Ergebnisse jener betreffenden Teile des Gutachtens wurde daher in neuer terminologischer Fassung unterschieden in "Überbetriebliche Einflußfaktoren" (wie Arbeitsmarkt, Rationalisierung, Gefälle in Lohn- und Arbeitsbedingungen etc.) und besondere "Verhaltensdispositionen" einiger Gruppen, deren Konflikte auch damals bereits ausführlich dargestellt wurden.

Zu Konflikten, die im Betrieb ihren Ursprung haben bzw. dort in ihrem Verlauf zwischen- und außerbetrieb-

lichen Personalwechsel bewirken, wurde im vorgenannten Gutachten unter dem Arbeitstitel "Innerbetriebliche Konfliktsituationen zwischen Mensch und Arbeit"²⁶⁾ referiert. Analog der oben neu eingeführten Unterscheidung werden die wichtigsten Ergebnisse dieser Teile des Gutachtens in der hier vorgelegten Arbeit in den Kapiteln "Innerbetriebliche Konflikte in der Anlernzeit der 'Neuen'", "Innerbetriebliche Konflikte aus Arbeitsplatzstrukturen" und "Fluktuation als Ursache und Folge aus Desintegration und Desorganisation..." berichtet.

Eine Trennung dieser verschiedenen Richtungen, aus denen der Prozeß des Personalwechsels in Gang gehalten wird, ist natürlich nur für Zwecke der Analyse möglich. In Wirklichkeit dürften - kaum in ihrem Grenzverlauf zu markierende - Verzahnungen und wechselseitige Beziehungsgeflechte zwischen diesen Richtungen typisch sein, wenn sie nicht gar das für das Zustandekommen des Personalwechselprozesses konstitutive Merkmal sind.

Dieses mehrdimensionale, teilweise auf verschiedenen Ebenen stattfindende Zusammenwirken berücksichtigte in vereinfachter und nicht empirischer Form auch die nach dem Gutachten erschienene Studie des Hessischen Instituts für Betriebswirtschaft: Helmut S c h l ü t e r unterscheidet dort "überbetriebliche Hintergründe", "betriebliche Ursachen" und "persönliche Gründe"²⁷⁾. Zu den Einflußbeziehungen zwischen diesen drei Ebenen stellt S c h l ü t e r fest, daß auf einem bestimmten überbetrieblichen Hintergrund eine bestimmte betriebliche Ursache für einen Arbeiter eine solche negative Bedeutung gewinnen könne, daß sie für ihn zum Grund des Ausscheidens werden könne. Es sei aber auch möglich, daß überbetriebliche Hintergründe oder betriebliche Ursachen (ohne Beziehungszusammenhang) direkt auf das Kündigungsverhalten einwirken, und letztlich könne das Ausscheiden auf rein private Lebensumstände zurückgehen, ohne daß ein Einfluß aus den beiden vorgenannten Bereichen stattgefunden habe.²⁸⁾

Eine oft gestellte Frage war und ist, ob und wie weit dieserart Ursachen des Personalwechsels beeinflussbar sind. In den Aussagen des hier berichteten Gutachtens wurde dies bejaht für den Bereich der innerbetrieblichen Konflikte aus Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzstrukturen etc.²⁹⁾ Eine Gliederung des Gutachtens nach dem Grad der Beeinflussbarkeit, wie dies oft empfohlen wurde, wurde jedoch bewußt unterlassen. Eine detaillierte Einteilung der Hauptgründe des Personalwechsels in durch den Betrieb weitgehend beeinflussbare, teilweise beeinflussbare und unmittelbar nicht beeinflussbare Gründe findet sich bereits bei Franz Goossens,³⁰⁾ der im Wesentlichen zugestimmt werden kann. Gegen die in der Personalstatistik häufig geübte Praxis, Abgänge aus "Persönlichen Gründen" wegen ihrer angeblichen Nicht-Beeinflussbarkeit unterzubewerten, wendet sich mit Recht Helmuth Daul: "Daß ein Todesfall unbeeinflussbar ist, versteht sich von selbst; aber schon bei einem so häufigen Fall wie dem des Ausscheidens infolge Heirat bei Frauen ist oft nicht zu klären, ob die junge Frau nicht auch deshalb in diesem Moment das Werk verläßt, weil 'beeinflussbare' innerbetriebliche Gegebenheiten sie dazu veranlassen."³¹⁾ Zu einer Vielzahl solcher "innerbetrieblicher Gegebenheiten" wird in den Kapiteln 6, 7, 9, 10 und 11 berichtet werden.

In den nachfolgenden Kapiteln 6-11, in denen überwiegend die Untersuchungsbefunde beider Gutachten³²⁾ vorgestellt werden, wird aus Gründen einer geschlosseneren Darstellung der Vergleich zu Ergebnissen anderer Studien erst am Schlusse des Kapitels gezogen.

5. Der überbetriebliche Einflußfaktor Arbeitsmarkt Berlin im Jahre 1959/1960

5.0 Vorbemerkung:

Daß starker Kräftemangel am Arbeitsmarkt sich fördernd auf das Ansteigen der Fluktuationsquoten bewirkt, war auch bereits zum Zeitpunkt der Untersuchung der Werke A und B in Literatur und Presse unbestritten. Umstritten hingegen war, ob in B e r l i n (wie in der BRD) ebenfalls bereits ein solcher starker Kräftemangel herrschte und daher ein Zusammenhang zum Anstieg der Fluktuationsquoten hergestellt werden konnte: Offiziell galt Berlin (bis zum Mauerbau) als Notstandsgebiet im Sinne der vom Bund betriebenen finanziellen Förderungsmaßnahmen und Präferenzen zur Minderung der in Berlin vergleichsweise hohen Zahl von Arbeitslosen und zur beruflichen Wiedereingliederung. Fast ein Jahrzehnt lang waren die aus der DDR flüchtigen Arbeitskräfte nach ihrem Eintreffen in Westberlin in die Aufnahme-lager, und von dort im Ermessensverfahren in den Arbeitsmarkt der Bundesrepublik weitergeschleust worden. Die anteilige Berliner Aufnahmequote an diesen - Berlin durchlaufenden - Arbeitskräften konnte nicht erhöht werden, da Berlin nach offizieller Version durch seinen Überhang an Arbeitslosen selber einen Notstand am Arbeitsmarkt hatte.

Die ungünstige Überalterung der Berliner Bevölkerung, insbesondere der Erwerbstätigen, ist u.a. auch ein Ergebnis dieser jahrelang betriebenen offiziellen Politik. Jede Großstadt neigt zur Überalterung und ist auf den verjüngenden Zustrom aus ihrer Umgebung angewiesen.

Von dieser offiziellen Berliner Politik betroffen war besonders die Berliner Industrie, die in den Jahren 1959/1960 bereits größte Schwierigkeiten im Gewinnen neuer Arbeitskräfte hatte. Ein Indiz dafür war u.a. die

begehrte Einstellung von Grenzgängern in die Produktionsbetriebe. In verschiedenen Besprechungen, die dem Verfasser im Zuge seiner damaligen Tätigkeit zur Kenntnis gelangten, hatten Vertreter Berliner Großbetriebe und ihrer Verbände bei zuständigen Berliner Verwaltungsinstitutionen auf die Notwendigkeit hingewiesen, wegen des bereits faktisch bestehenden Arbeitskräftemangels im Produktionssektor in der Erteilung von Zuzugsgenehmigungen an die durchziehenden Flüchtlinge großzügiger zu verfahren und die Berliner Aufnahmequote an den in Flüchtlingslagern Berlins durchgeführten Bundesnotaufnahmeverfahren auszuweiten. Dort strömte ein Arbeitskräftereservoir durch, das Berlin bereits benötigte, doch nicht beschäftigen durfte, weil die damals übliche Währungsbescheinigung (und Arbeitserlaubnis) von der Zuzugsgenehmigung abhängig war. Da ein Teil der Berliner Aufnahmequote bereits mit älteren erwerbslosen Flüchtlingen zum Zwecke der Familienzusammenführung mit in Westberlin lebenden Angehörigen ausgelastet war, blieben für die Berliner Wirtschaft keine fühlbar entlastenden neuen Arbeitskräfte übrig. Eine wesentliche Änderung der Berliner Aufnahmequote im Bundesnotaufnahmeverfahren, aus dem die westdeutsche Wirtschaft einen erheblichen Anteil ihres gestiegenen Arbeitskräftebedarfs bestritt, hätte entsprechende Verhandlungen vorausgesetzt und damit eine auch offizielle Aufgabe der bisherigen Notstandsgebietsversion bewirkt, zumindest, soweit sie aus der Situation des Berliner Arbeitsmarktes und aus der Begründung für die Notwendigkeit von Bundeszuschüssen für die Behebung der Arbeitslosigkeit begründet wurde. Der Standpunkt Berliner Wirtschaftskreise konnte sich erst nach dem Bau der Mauer durchsetzen, die Zuzugsgenehmigungen wurden nun als Voraussetzung für die Arbeitsaufnahme in Berlin aufgehoben, doch der Arbeitskräftestrom aus der DDR war bereits versiegt. Die offiziellen Berliner Stellen nahmen den Ausfall der Grenzgänger nach dem 13. August zum Anlaß,

den plötzlichen Wandel des Berliner Arbeitsmarktes in ein Notstandsgebiet aus Gründen des Fehlens von Arbeitskräften - und das in bedrohlichen Ausmaßen - abzuleiten. Zwar ist zuzugeben, daß der Fortfall der Grenzgänger ebenfalls ein Grund für die nach dem Mauerbau bemerkte angespannte Lage am Arbeitsmarkt war, insbesondere der plötzliche und gleichzeitige Ausfall, doch muß der Anteil der Grenzgänger, die in der Produktion beschäftigt waren (und der nur einen Teil der gesamten Grenzgänger darstellte, worauf selten hingewiesen wurde), in Relation zur Gesamtheit der in der Berliner Produktion Beschäftigten gesehen werden. Auch dort also, in der Produktion, wirkte sich der Fortfall der Grenzgänger heftig aus, aber aus a n d e r e n Gründen: Es gab für die Grenzgänger k e i n e n E r s a t z, wie man doch hätte erwarten dürfen, wenn die offizielle Arbeitsmarktverson (bis zum 13. August 1961) bezüglich des Überhangs an Arbeitslosen im Notstandsgebiet Berlin zutreffend gewesen wäre. Tatsache hingegen war, daß bereits 1959, spätestens 1960 die Berliner Wirtschaft große Schwierigkeiten in der Arbeitskräftebeschaffung hatte (der Inseratenteil der Berliner Presse gibt ein eindrucksvolles Bild, allein die hier untersuchte Firma gab bis zu zehn Anzeigen in ein- und derselben Zeitungsausgabe der B.Z. auf!), und daß die Arbeitnehmer die Chancen zur Fluktuation nutzten. Der Verlust des Arbeitsplatzes durch freiwillige Kündigung war bereits 1960 kein Risiko mehr, es gab ausreichend Arbeit, in den Einstellbüros wurde dem Verfasser dieser Arbeit wiederholt erklärt: "Wir müssen jeden nehmen".

Wie f e h l k o n s t r u i e r t die offizielle Arbeitsmarktpolitik bis zum 13. August 1961 war, ergibt sich gerade am Beispiel der G r e n z g ä n g e r: Noch bis in die Tage kurz vor dem Mauerbau erlebte der Verfasser dieser Arbeit in seinem Untersuchungsbüro

makabre Szenen: Langjährig bei der untersuchten Firma tätige Grenzgänger - darunter viele Facharbeiter - hatten die vor dem Mauerbau bereits anlaufenden Behinderrungsmaßnahmen der Behörden im anderen Teil Deutschlands richtig verstanden und waren nach Westberlin geflüchtet. Sie teilten der Firma ihre Flucht mit in der Annahme, nun 100 % in Westgeld bezahlt weiterarbeiten zu dürfen. Stattdessen erhielten sie (unter größtem Bedauern der Firma) ihre Arbeitspapiere: sie hatten n u r als Grenzgänger beschäftigt werden dürfen, jetzt aber waren sie F l ü c h t l i n g e , fielen unter das Bundesnotaufnahmegesetz; wegen der (nun) fehlenden Arbeits- bzw. Zuzugsgenehmigung durften sie von der Firma nicht länger beschäftigt werden und mußten über die Westberliner Flüchtlingslager an das Bundesgebiet abgegeben werden.

Die (nach dem Mauerbau) verfügte symbolische Aufrechterhaltung von Arbeitsplätzen derjenigen Grenzgänger, die nicht rechtzeitig hatten flüchten können, war eine zu späte Geste.

Diese Vorbemerkung bleibt - aus hoffentlich tolerierten Gründen - eine detaillierte Quellenangabe schuldig aus Rücksicht auf seinerzeit getroffene Informationsabsprachen; sie ist daher auch nicht als integraler Bestandteil dieser wissenschaftlichen Arbeit zu verstehen. Sie sollte begründen, warum damals aus abgesprochenen Überlegungen auch eine Studie des Berliner Arbeitsmarktes sachnotwendig zur Untersuchung der Fluktuationsursachen in den Werken A und B hinzugehörte, denn nach offizieller Version hätte vom Berliner Arbeitsmarkt gar kein fluktuationsfördernder Einfluß ausgehen können, wenn das "Gespenst der Arbeitslosigkeit" im Hintergrund jedem Kündigenden gedräut hätte.

Zugleich gibt diese Vorbemerkung einen Hinweis, warum an den wichtigsten Stellen dieses Kapitels nicht gedruckte Quellen aus damaliger Zeit zitiert werden können, sondern die informellen Ergebnisse persönlicher Recherchen

bei den zuständigen Institutionen.

Im Berlin des Jahres 1959/1960 stellt sich die Situation am Arbeitsmarkt wie folgt dar:

5.1 Steigender Kräftemangel drückt die Fluktuationsquote herauf.

In der B u n d e s r e p u b l i k ging die Arbeitslosenquote von 4 % aller Erwerbstätigen im Jahre 1955 auf 0,7 % im Jahre 1960 zurück. Kamen 1955 auf 1 offene Stelle 4 Stellungssuchende, kehrte sich dieses Verhältnis im Jahre 1960 auf 4 : 1 um.¹⁾

In B e r l i n verringerte sich die Arbeitslosenquote von 15,5 % im Jahre 1955 auf 3,1 % im Jahre 1960. 1955 kamen noch auf 1 offene Stelle 40 Stellungssuchende, 1960 reduzierte sich dieses Verhältnis auf 1 offene Stelle zu 2 Stellungssuchenden.²⁾ Formal ist somit die Arbeitslosenquote noch immer vier Mal so hoch wie in der Bundesrepublik und die Anzahl offener Stellen in der Bundesrepublik acht Mal so hoch wie in Berlin. Berlin hätte formal erst den Stand der Bundesrepublik des Jahres 1955 erreicht.

Hierbei zeigt sich gleich die Problematik global betriebener Notstandsgebietsstatistik. So griffig das oben genannte Verhältnis 1 : 2 mit den dahinterstehenden 28.176 arbeitslosen Männern und Frauen³⁾ für die Gewährung bestimmter Berlinhilfen und Bundesbeteiligung an Berliner Großbauprojekten über das Notstandsprogramm auch sein mag, so wenig sagt es etwas aus über den wesentlich stärkeren Arbeitskräftemangel der hier bezogenen Metall-Elektro-Branche.

Dieses Zahlenverhältnis kehrt sich um, wenn man beim Juni-Bericht 1960 des Landesarbeitsamtes das Verhältnis der damals n i c h t mitveröffentlichten Anzahl offener Stellen zur Anzahl der Stellungssuchenden für branchenverwandte Berufsgruppen betrachtet:

Offengebliebene Stellen: Noch Stellungssuchende⁴⁾

2	:	1 (2082 : 1044)	"Metallerzeuger und Verarbeiter"	M ä n n e r
1,7	:	1 (528 : 304)	" "	F r a u e n
3	:	1 (401 : 134)	"Elektriker"	M ä n n e r
1,7	:	1 (757 : 451)	" "	F r a u e n

Selbstverständlich wird man nicht nur von diesen Zahlen ausgehen können, man wird in Rechnung stellen wollen, daß eine Branche mit offenen Stellen zu Stellungssuchenden im Verhältnis 2 : 1 und 3 : 1 eine S o g w i r - k u n g auf fremdberufliche Arbeitslose ausübt und eine Zuwanderung aus anderen Berufsgruppen erwarten könne, und zwar aus dem scheinbar arbeitgebergünstigen Verhältnis von zwei Arbeitssuchenden auf eine offene Stelle des Berliner Gesamtmarktes (s.o.). Dieses Zahlenverhältnis ist jedoch zu stark beeinflußt von Berufsgruppen, die in nur geringem Umfang einer Vermittlung als Industriearbeiter zugänglich sind. Unter den genannten Arbeitslosen findet sich nämlich die Summe der älteren arbeitslosen Angestellten, speziell auch die ehemals öffentlich Bediensteten der alten R e i c h s h a u p t s t a d t, die mit der Aufgabe der Hauptstadt durch Fortfall vieler Behörden ebenfalls funktionslos wurden.

Ein markantes Beispiel für viele Berufsgruppen ist aus der soeben zitierten Aufstellung des LAA zu errechnen:

Offengebliebene Stellen: Noch Stellungssuchende⁵⁾

1	:	140 (8 : 1117)	"Verwaltungs- und Büro-berufe"	M ä n n e r
1	:	11 (403 : 4374)	" "	F r a u e n
1	:	11 (171 : 1933)	"Kaufmännische Berufe"	M ä n n e r

Daß bei solchen und ähnlichen Verhältniszahlen ein Berliner Durchschnitt von 1 : 2 herauskommt, ist verständlich. Nimmt man von den dreiunddreißig aufgeführten Hauptberufsgruppen l e d i g l i c h die beiden Berufsgruppen "Verwaltungs-Büroberufe" und "Kauf-

männische Berufe" heraus sowie die in Berlin am stärksten Saisonschwankungen unterliegenden beiden Berufsgruppen "Bauberufe" und "Textilhersteller-Verarbeiter", so hat man durch Herausnahme von 4 der 33 Berufsgruppen die Berliner "Offene Reserve" der Arbeitslosen bereits um 49 % reduziert, bei den weiblichen Arbeitslosen sogar um 62 %!⁶⁾

Das heißt: Nur 51 % aller Arbeitslosen (14.263 von offiziell 28.176) gehörten diesen vier Gruppen *n i c h t* an; und in noch höherem Maße: Nur 38 % aller arbeitslosen Frauen (6.166 von offiziell 16.091) bleiben nach Abzug dieser vier stellungsuchenden Berufsgruppen übrig.⁷⁾

Dabei sind in der verbliebenen Restzahl an Arbeitslosen eine Vielzahl von stellungssuchenden Berufsgruppen enthalten, die mit großer Wahrscheinlichkeit nicht oder nur unter schwierigen Umständen (besondere plötzliche Notlage) für Anlernarbeit in der *F a b r i k a t i o n* zu gewinnen sind, wie z.B. Künstler (über tausend), Graphiker, Lehrberufe, Seelsorger, ältere Wachmänner (über ein halbes Tausend), in gleicher Zahl "Ingenieure und Techniker" und so fort. Nach 10 Jahren wirtschaftlichen Wiederaufstiegs gibt es außerdem eine Eckzahl von 1.271 Arbeitslosen, die ihren Beruf nicht oder noch nicht angeben können ("Ohne nähere Angabe des Berufes"). Alle diese Gruppen müßten noch verrechnet werden, um auf die *w i r k l i c h* vorhandene Arbeitsmarkt *r e - s e r v e* für *g e w e r b l i c h e* Anlernarbeit zu kommen.

Wichtiger ist, sich daran zu erinnern, daß bereits zwei Jahre davor, 1958, unter den damals vorhandenen Arbeitslosen 38.000 als nicht oder nur noch beschränkt einsetzbar gemeldet waren.⁸⁾ Ob man diese Zahl nun zu der offiziellen Bruttozahl von 28.176 Arbeitslosen im Jahre 1960 oder zu dem hier errechneten "halben Netto" von nur 14.263 ins Verhältnis setzt, in beiden Fällen ist zu berücksichtigen, daß sich bei dem verbliebenen Restange-

bot nach zweijähriger Auslese der Anteil der nur beschränkt Einsatzfähigen wesentlich erhöht haben wird - auch wenn ein Teil der damals Vorhandenen bereits auf Rente gesetzt worden sein dürfte.

Unabhängig davon aber, wie groß oder geringfügig man das Restangebot an Noch-Arbeitslosen einschätzt, gilt im Zusammenhang mit dem hier untersuchten Problem der Fluktuation:

Den Empfehlungen der Arbeitsverwaltung⁹⁾, auch den Rest von früheren kaufmännischen und Verwaltungsangestellten in den Arbeitsprozeß wieder einzuschleusen, wird man bei Eignung entsprechen können, wenn es sich dabei um Einstellungen in vergleichbare Tätigkeiten (z.B. Büroarbeit) handelt. Eine sogenannte "Offene Reserve" für den Einsatz als gewerbliche Arbeitnehmer besteht jedoch keinesfalls - quod erat demonstrandum -. Durch die Hereinnahme von Arbeitskräften mit entgegengesetzter Berufstradition in Fabrikarbeit würden sich die aufnehmenden Firmen einer verstärkten Fluktuation aussetzen: Jene Berufsgruppen pflegen verständlicherweise ihre neue Tätigkeit und Umgebung mit dem alten Maßstab 30 bis 40-jähriger früherer Berufspraxis zu messen, fühlen sich unbefriedigt, unglücklich und kündigen. Aus älteren arbeitslosen Künstlern, früheren Oberbuchhaltern, Sachbearbeitern, aus dem restlich überschüssigen Arbeitskräftepotential der ehemaligen Reichshauptstadt usw. werden nun einmal keine zufriedenen und betriebstreuen Lötter, Montierer und Hilfsarbeiter, wie die Abgangsinterviews deutlich zeigten. Daß dieser psychologische Umstellungsprozeß nicht mehr in höherem Alter erfolgen kann, ist nur zu gut zu verstehen. Ausnahmen mögen vorkommen. Kündigende Künstler und ehemals angestellte ältere Personen, die in den untersuchten Werken A und B als Arbeiter eingesetzt waren, wurden speziell zu diesen Fragen interviewt. Ihre Argumente waren bitter und von Resignation gezeichnet: "Lieber wieder arbeitslos sein".

5.2 Arbeitnehmermarkt auf dem Metallsektor

Daß Fluktuation und Arbeitsmarktlage eng verbunden sind, wird weiterhin deutlich, wenn das Verhältnis zu Kündigungen von Belegschaftsseite (= freiwillige Abkehr) zu firmenseitigen Kündigungen betrachtet wird.

Vorweggenannt sei das Ergebnis einer repräsentativen Sondererhebung der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung.

"Je günstiger die Arbeitsmarktlage in einem Bezirk oder in einem Wirtschaftsbereich ist, um so höher wird der Anteil der Fälle, in denen die Arbeitnehmer selbst das Arbeitsverhältnis lösen".¹⁰⁾

Bei den nachfolgenden interpretierten Zahlenauszügen wird deutlich, daß erst die spezifischen Abweichungen von den Durchschnittszahlen zeigen, wo noch ein Arbeitgebermarkt herrscht und wo arbeitnehmergünstige Marktlage das Bild bestimmen:

Von 100 durch Arbeitgeber oder Arbeitnehmer gelösten Arbeitsverhältnissen der Männer wurden beendet durch den Arbeitnehmer:¹¹⁾

<u>Im Durchschnitt</u> aller Wirtschaftsabteilungen BRD:	50,3
<u>Höchste Abweichung vom Durchschnitt</u> (Arbeitnehmermarkt!) zeigte die Eisen- und Metallerzeugung und -verarbeitung:	75,0
<u>Tiefste Abweichung vom Durchschnitt</u> (Arbeitgebermarkt!) zeigte das Bau-, Ausbau- und Bauhilfsgewerbe:	37,7

Von 100 durch Arbeitgeber oder Arbeitnehmer gelösten Arbeitsverhältnissen der F r a u e n wurden beendet durch den Arbeitnehmer:

<u>Im Durchschnitt</u> aller Wirtschaftsabteilungen BRD:	61,5
<u>Höchste Abweichung vom Durchschnitt</u> (Arbeitnehmermarkt!) zeigte wiederum die Eisen- und Metallerzeugung und -verarbeitung:	77,8

Tiefste Abweichung vom Durchschnitt
(Arbeitgebermarkt!) zeigte Landwirtschaft
usw. (darum die Zweigniederlassungen der
Industrie auf dem Lande): 33,0

Für B e r l i n wird für 1959 offiziell noch ein
"Arbeitgebermarkt" ausgewiesen: Von allen gelösten
Arbeitsverhältnissen der M ä n n e r wurden im Durch-
schnitt von Arbeitnehmerseite nur 34,3 % gelöst; für
w e i b l i c h e Arbeitnehmerkündigungen liegt diese
Durchschnittszahl mit 32,6 % noch etwas niedriger.
Schaltet man die Einflüsse des Bausektors für die Männer
und die der Textilindustrie usw. für die Frauen aus und
betrachtet die damals nicht bekanntgegebenen entsprechen-
den Zahlenwerte speziell für die E i s e n - und M e -
t a l l b r a n c h e , so zeigt sich bereits ein grö-
peres Vertrauen in die Gunst des Arbeitsmarktes:

53,1 % aller gelösten Arbeitsverhältnisse der
M ä n n e r und

49,5 % aller gelösten Arbeitsverhältnisse der
F r a u e n ¹²⁾

wurden von Arbeitnehmerseite beendet. Hiermit nicht ver-
gleichbare statistische Erhebungen der Zentralstelle
der Berliner Arbeitgeberverbände ¹³⁾ zeigen dabei eine
von Jahr zu Jahr z u n e h m e n d e Z u r ü c k -
h a l t u n g in firmenseitigen Kündigungen (incl.
saisonbedingte Kündigungen); dies gilt insbesondere
für Elektro-Firmen, zu deren Branchenzweig auch die
untersuchten Werke A und B gehören. Der steigende Mangel
an Ersatzkräften wird für diesen Branchenzweig am aller-
deutlichsten, wenn man auf das Sonderabkommen der Elek-
troindustrie mit dem Arbeitsamt verweist, kurzfristig
Arbeitslose der Textilindustrie auf einige Monate bis
zur Rückgabe an die alte Firma einzuarbeiten. Tatsäch-
lich ist die Arbeitslosenquote der "Textilhersteller
und -verarbeiter" mit Vorrang neben der Gruppe "Gewerb-
liche Hilfsberufe" die einzige Gruppe unter g e w e r b
l i c h e n Arbeitnehmerinnen, die gelegentlich mehr

als dreistellige Arbeitslosenzahlen zeigt.

Daß der Arbeitnehmer de facto wesentlich stärker ins Spiel gekommen ist als es die offiziellen Verhältniszahlen ausdeuten können, zeigen die bedeutend niedrigeren Anteile firmenseitiger Kündigungen in den beiden untersuchten Bereichen.

5.3 Bewegungsfälle, Fluktuationsgrad, Mehrfachwechsler in Berlin.

Eine ungefähre Vorstellung über die Gesamtheit der Bewegungsfälle auf dem Berliner Arbeitsmarkt bekommt man, wenn sämtliche Einstellungen (537.000) und Entlassungen (522.000) des Jahres 1959 ins Verhältnis zu allen Beschäftigten am Ende der Berichtsperiode gesetzt werden. Man erhält dann bei 1'059.000 Bewegungsfällen eine Bewegungsq u o t e von 59,1 % (!) aller beschäftigten Männer und Frauen. B e r l i n liegt damit weit an der S p i t z e vor den anderen Landesarbeitsamtsbezirken, wie vergleichsweise Hamburg mit 49,7 % und Nordrheinwestfalen mit 33,5 %; ebenfalls weit über dem Bundesdurchschnitt, der bei 37,5 % lag.¹⁴⁾

Schaltet man jene, die Durchschnittszahlen verzerrenden Einflüsse des Bausektors, der Textilindustrie, Landwirtschaft usw. aus und beschränkt sich auf die "Eisen- und Metallerzeugung und -verarbeitung", erhält man für Berlin den immer noch erstaunlichen "Umsatz" von 35,6 % aller dort Beschäftigten und liegt dabei wiederum weit über dem Bundesdurchschnitt von 26,3 %¹⁵⁾.

Da diese Zahlen auch Bewegungsfälle enthalten, die nicht in den engeren Begriff der Fluktuation fallen (z.B. Neueinstellungen ohne Wechsel), soll an dieser Stelle in Abweichung vom eingangs definierten Fluktuationsbegriff die Fluktuationsquote nicht vom Betrieb, sondern von der P e r s o n her ermittelt werden.

Beispiel:

In einem Betrieb bleiben 90 % aller Belegschaftsmitglieder bei der Firma, die restlichen 10 % der Arbeitsplätze müssen im Laufe des Jahres aber drei bis

vier Mal neubesetzt werden, dann betrug die betriebliche Fluktuationsquote 30 bis 40 %, obwohl nur 10 % der alten Belegschaft am Jahresende ausgeschieden war. Für die Beurteilung der Kosten und Schwierigkeiten sind die 30 % die maßgebliche Fluktuationsquote, für die Beurteilung des Verhaltens der restlichen Arbeitnehmer das Verhältnis von 90 % : 10 %.

Fluktuation von der Person her berechnet: 16)

(Zeitraum: 1 Jahr (1959))

Von allen Beschäftigten Festigkeits- Fluktuationsgrad:
hatten nur e i n grad: (wechselten min-
Arbeitsverhältnis: destens einmal)

	Männer	Frauen	Männer	Frauen
In der Bundesrepublik	83,7 %	85,1 %	16,3 %	14,9 %
In B e r l i n	78,9 %	82,2 %	21,1 %	19,8 %

d.h. jeder 5. Mann und jede 6. Frau wechselten in der Bundesrepublik, und jeder 4. Mann und jede 4. Frau wechselten in Berlin ihren Arbeitsplatz im Laufe des Jahres 1959.

Berücksichtigt man lediglich die Wirtschaftsabteilung Eisen- und Metallherzeugung und -verarbeitung, wird dieses Verhältnis etwas schwächer: 17)

Von allen Beschäftigten Festigkeits- Fluktuationsgrad:
hatten 1959 nur grad: (wechselten min-
e i n Arbeitsverhältnis: destens einmal)

	Männer	Frauen	Männer	Frauen
In der Bundesrepublik	87,7 %	85,8 %	12,3 %	14,2 %
in B e r l i n	86,0 %	83,8 %	14,0 %	16,2 %

Das heißt: Nur jeder 7. Mann bzw. jede 6. Frau wechselten in der Bundesrepublik, in Berlin jeder 6. Mann und jede 5. Frau ihren Arbeitsplatz in der betreffenden Wirtschaftsabteilung Metall.

Für die B e w e r t u n g dieser im ganzen noch mäßigen

Fluktuationsziffern stellt sich das Gesamtergebnis in der Sicht der betroffenen I n d u s t r i e ungünstiger:

In den Prozentsätzen, die den Anteil der Arbeitnehmer mit nur e i n e m Arbeitsverhältnis im Jahre 1959 ausweisen, sind auch diejenigen Arbeitnehmer enthalten, die nur einen T e i l des Jahres arbeiteten und nach ihrem kurzfristigen Ausscheiden wegen Krankheit oder Geburt eines Kindes usw. im selben Jahre kein neues Arbeitsverhältnis begründeten. Sie wurden also nicht in die Fluktuationsrate mit aufgenommen, obschon sie wohl zu einem Großteil ersetzt werden mußten. Damit f e h l t der ganze Bereich "a u ß e r b e t r i e b l i c h e F l u k t u a t i o n " (d.h. Abgang mit Unterbrechung der Erwerbstätigkeit) in der Bundesamtlichen Statistik zur Fluktuation.

Die Zentralstelle Berliner Arbeitgeberverbände kommt darum auch zu höher liegenden Werten. Unter Anwendung der Schlüter'schen Formel liegt die Fluktuation bei 27,6 %; d.h. "28 von 100 Arbeitsplätzen im Kreis der untersuchten Betriebe sind im Laufe des Berichtsjahres frei geworden und mußten neu besetzt werden." Insgesamt wird dort eine jährliche Fluktuationsquote von 30 bis 35 % als charakteristisch für Berlin angenommen.¹⁸⁾

Die differierenden Angaben zu den Fluktuationsquoten entstehen größtenteils durch ungenügende Berücksichtigung der sogenannten M e h r f a c h w e c h s l e r . Schien der Kreis von Personen, die ihre Arbeitsstelle wechselten, mit 14 resp. 16 % noch überraschend niedrig, so wird jedoch von einem Teil der Wechselnden ein Umsatz an Arbeitsplätzen verursacht, der wesentlich höher liegt:

Es wechselten den Arbeitsplatz im Jahre 1959: 19)

	<u>Davon (=100%)</u>	<u>1mal</u>	<u>2mal</u>	<u>3mal u.mehr</u>
In der BRD	Männer: 16,3%	64,3	21,6	14,1
	Frauen: 14,9%	72,8	18,2	9,0

In B e r l i n	Männer: 21,1%	58,3	20,4	21,3
	Frauen: 19,8%	62,6	20,2	17,2

D.h.: Von allen in B e r l i n im Laufe des Jahres 1959 wechselnden Männern wechselten 41,7% m e h r als einmal ihre Stellung bzw. 21,3% dreimal und mehr; von allen in B e r l i n wechselnden Frauen wechselten 37,4% m e h r als einmal ihre Stellung bzw. 17,2% dreimal und öfter.

Das Bild wird nicht wesentlich ruhiger, wenn nur die Wirtschaftsabteilung "E i s e n - und M e t a l l - e r z e u g u n g und - v e r a r b e i t u n g" betrachtet und die saisonalen Einflüsse anderer Wirtschaftszweige scheinbar ausgeschaltet werden:

In Eisen- u. Metallerzeugung u.-verarbeitung wechselten
den Arbeitsplatz im Jahre 1959: 20)

Davon (= 100%) 1mal 2mal 3mal u.m.

In d. Bundesrepublik Männer: 12,3 % 70,6 18,7 10,7

Frauen: 14,2 % 76,4 15,1 8,5

In B e r l i n Männer: 14,0 % 65,7 16,4 17,9

Frauen: 16,2 % 67,3 14,8 17,9

D.h.: 34,3 % aller in B e r l i n wechselnden Männer
und 32,7 % aller in B e r l i n wechselnden Frauen
wechselten m e h r als einmal; die Quote der d r e i -
m a l und mehr wechselnden Frauen ist dabei in Berlin
mit 17,9 % d o p p e l t so hoch wie in der Bundes-
republik in der gleichen Branche. Die Erklärung für die-
ses Phänomen liegt - wie es hier genannt werden soll -
zum Teil im "G r o ß s t a d t i m p u l s".

5.4 Der Großstadtimpuls

Der Berliner Arbeitsmarkt ist wahrscheinlich der einzige
Arbeitsmarkt einer industriellen Großstadt ohne Einzugs-
gebiet. Zur Arbeit kann nur zur Verfügung stehen, wer im
Berliner Stadtgebiet wohnt. Die Möglichkeit, aus umlie-
genden, schwach industrialisierten Gemeinden oder aus dem
offenen Lande durch Werks- und Pendlerverkehr die ange-
spannte Arbeitsmarktlage auszugleichen, ist ausgeschlos-
sen. Diese allgemein bekannte Schwierigkeit soll hier
in einem speziellen Zusammenhang erwähnt werden:

Die in Westdeutschland solchermaßen herangeholten Pendler
sollen ja nicht nur die Bedarfsücken für stetige Ar-
beitskräfte an stetigen Arbeitsplätzen von Industriebe-
zirken auffüllen helfen, sondern: speziell Branchen mit
starken saisonbedingten Personalstandsschwankungen be-
nutzen schwach-industrialisierte und ländliche Gebiete zu
einem Rückgriff auf die sog. "Stille Reserve", d.h. Ar-
beitskräfte-auf-Zeit werden z. T. aus einem Personenkreis
gewonnen, der auch seinerseits nur zeitweiligen Nebenerwerb

in der Stadt anstrebt und den Rest des Jahres im kleinbäuerlichen Familienbetrieb und in anderen Funktionen tätig ist. Verstärktes Heranholen und verstärktes Wiederabgeben wirken darum mehr auf den außerstädtischen als auf den Binnenarbeitsmarkt. Wenn auch nur ein Teil der Saisonkräfte von auswärts bezogen wird, fällt doch - im Zusammenhang mit der Fluktuation - ein Störfaktor aus: Diese Arbeitskräfte gelangen nicht in den Kreislauf des regionalen Arbeitsmarktes.

S a i s o n s c h w a n k u n g e n einzelner Branchen im g e s c h l o s s e n e n B e r l i n e r A r b e i t s m a r k t wirken sich ungleich heftiger aus. Da man bei Saisonende nicht in die Wirtschaft kleinbäuerlicher Landbezirke zurückgehen kann, weichen viele für die Zwischenzeit in andere Branchen aus, z.B. von der Textilbranche in die Elektrobranche. Bei Wiederkehr der Saison setzt dann der gegenläufige Prozeß ein ("Zurück in den alten Beruf", "Kann mich verbessern" usw.). Vor allem dann, wenn man "noch nicht auf sein Geld gekommen ist" in der kurzen Zeitspanne der Z w i s c h e n s a i s o n, sei es nun, weil man länger zum Anlernen brauchte oder "der Neuen noch kein Schweinebraten zusteht."²¹⁾

Speziell aus diesen Gründen sind fremdberufliche Saisonarbeitslose, die zunächst bei der Elektroindustrie nur "Unterschlupf" suchten oder es auch mal "für längere Zeit versuchen" wollten - ("Wollte nicht immer wieder entlassen werden" - Textil- und Bauarbeiterargumente zum Betriebseintritt in die Werke A und B in den Interviews), - fluktuations a n f ä l l i g e r. Die neue Saisonwelle der alten Branche mit dem dort bereits erreichten Akkordverdienst kommt zu schnell und lockt diejenigen zurück, die in den untersuchten Werken noch nicht soviel verdienen wie die "Alten", speziell auch jene, die ihrer neuen Umgebung in Kollegenfreundschaft noch nicht so verbunden sind, sich noch nicht so eingewöhnt

haben, wie bei der alten Produktionsstätte. Die Interviews zeigten auch, daß private, außerbetriebliche Gespräche und Freundschaften mit benachbarten ehemaligen Berufskollegen noch nicht abgerissen waren. Bleibt hinzuzufügen, daß die Adresse des in den Werken A oder B beschäftigten ~~Anlernlings~~ ^{Arbeters} ohnehin bei der alten Firma für Abruf bei Saisonbeginn bereitliegt.

Wenn man anerkennt, daß der Berliner Arbeitsmarkt weitestgehend ausgeschöpft ist und geeignete offene Schwankungsreserven (Arbeitslose) nicht zur Verfügung stehen, muß sich jeder Saison ~~s t o ß~~ einer Branche auch auf die Fluktuation ~~a n d e r e r~~ Branchen störend auswirken, die eigentlich gar keiner branchenbedingt eigenen Saisonfluktuation unterliegen.

Auch in der ~~S t a d t~~ gibt es die "Stillen Reserven", - Hausfrauen mit zeitlich begrenzter Erwerbsabsicht -, auf die man zurückgreift. Diese städtische Reserve besitzt jedoch nicht die gleiche familiäre Ausgangsbasis wie die "Stille Reserve" auf dem Lande. Auf dem Lande und in Kleinstädten ist die sogenannte " ~~G r o ß - f a m i l i e~~ ", d.h. die Wohnungsgemeinschaft von Eltern, zu versorgenden Kindern mit Großeltern, Tanten usw., ~~h ä u f i g e r~~ anzutreffen, zumindest in unmittelbarer Nachbarschaft. Die zeitweilige Abgabe persönlicher Sorgepflichten bietet darum nicht so viele Schwierigkeiten wie in den kleinen, verstreut liegenden Stadthaushalten mit zwei oder drei Köpfen. Dort wird das Arbeitsverhältnis oft schon ~~v o r~~ Saisonende verunsichert (vgl. hierzu nachfolgende Kapitel).

Im allgemeinen muß man der zunehmenden ~~M o t o r i s i e - r u n g~~ gewerblicher Arbeitnehmer fluktuationsfördernde Bedeutung beimessen. In erhöhtem Maße gilt das natürlich für eine industrielle Großstadt wie Berlin. Von den interviewten Männern hatten vor allem wanderungslustige Jüngere ein Moped, aber auch ältere Facharbeiter oder Spezialarbeiter (Fehlersucher, Prüfer) konnten

nicht selten auf die Frage "Wie lange brauchen Sie von der Haustür bis zum Werkstor?" antworten: "Das spielt keine Rolle, ich habe einen kleinen Wagen". "In einer Viertelstunde bin ich überall da, wo ich will".

Bei den interviewten Frauen tauchte die Benutzung eines eigenen Verkehrsmittels überhaupt nicht auf und nur äußerst selten in Verbindung mit "Mein Mann bringt mich im Auto zur Arbeit". Aber: auch hier spielte der zeitlich oft lange Anmarschweg selbst bis zu einer Stunde keine Rolle als Kündigungsgrund. Nur 2 Fälle (beide eineinhalb Stunden für eine Fahrt unterwegs) kündigten, weil der Weg zu weit war, und das ebenfalls nur in Verbindung mit anderen Argumenten.

Wichtige Ausnahmen:

Der Weg spielte häufig eine Rolle in Verbindung mit Schichtarbeit (oft klappten die späten Anschlüsse nicht, oder der nächtliche Heimweg durch eine Siedlung war "unheimlich", nicht selten mußte man eine halbe Stunde "verschenken", d.h. lange vor Arbeitsbeginn eintreffen, wenn man aus einem entlegeneren Stadtbezirk zur Frühschicht pünktlich sein wollte).

Ebenfalls wurde der Weg sofort wichtig, wenn "Versorgung des Kleinkindes" Hauptkündigungsgrund war, speziell auch dann, wenn vor dem Weg zur Arbeitsstätte noch ein Weg zu Verwandten, Heim usw. zwecks Übergabe des versorgungsbedürftigen Kindes zurückzulegen war.

Eine Weg-Verkürzung bei der neuen in Aussicht genommenen Arbeitsstelle spielte nur dann als Kündigungsmotiv mit hinein, wenn die neue Fabrik "ganz in der Nähe" lag und man zu Fuß gehen konnte ("Spare das ganze Fahrgeld", "Kann über Mittag mal nach den Kindern schauen").

Wenn jedoch erschwerende Umstände, wie Schicht, Kleinkinder oder begünstigende Umstände (Fortfall des Fahrgeldes) nicht auftauchen, gilt: Die Länge oder Kürze des Anmarschweges spielt keine Rolle im Zusammenhang mit der Fluktuation. Im Gegenteil: Während man dem alten oder künftigen Anmarschweg kaum Bedeutung beimaß, war die Aussicht, in einem entfernteren Stadtteil "sich verbessern" zu können, das be-

stimmendere Leitbild. Die enge Dichte des Verkehrsnetzes der BVG und S-Bahn wirken aber fluktuationsfördernd. Das hochindustrialisierte Berlin mit seiner Vielfalt von Branchen und Produktionsstätten wird durch das Verkehrsnetz zu einem Gebiet erhöhter regionaler Kommunikationsmöglichkeiten zusammengeschlossen, stärker sogar als z.B. das Ruhrgebiet. Es gibt auch keine einseitig standortbedingte Produktion, es gibt keine wohnortbedingte Branchentätigkeit. Man ist weder auf eine bestimmte Arbeit noch auf bestimmte Firmen oder Produktionsbezirke angewiesen. Niemand braucht durch den Entschluß zum Wechsel zugleich seine alte Wohnung aufzugeben oder durch Fortzug zugleich das Arbeitsverhältnis seiner Familienangehörigen mit aufzulösen, was sonst stark fluktuationshemmend wirkt.

Angesichts des breiten Spektrums an Arbeitsmöglichkeiten kann sich in Berlin jedermann in nahezu jede Richtung beruflich "verändern", "verbessern", ohne irgendwelche Nachteile für sich, seine Angehörigen oder seine Wohnverhältnisse in Kauf nehmen zu müssen. Daß eine verwirrende Vielfalt von Möglichkeiten auf eng begrenztem Raum zugleich irritieren und einer verstärkten "Fluktuation aus Irrtum" (heute "disfunktionale Mobilität" genannt) Vorschub leisten kann, scheint naheliegend. Genaue Untersuchungen liegen zu diesem Problem meines Wissens noch nicht vor.

Daß der Berliner Arbeitsmarkt tatsächlich nur als ein geschlissenes Ganzes interpretiert werden kann, beweisen auch die Angaben des Landesarbeitsamtes, wonach 80 % aller arbeitenden Berliner nicht in ihren Wohnbezirken tätig sind und dabei einen durchschnittlich 1 bis 1 1/4-stündigen Weg zurückzulegen bereit sind.²²⁾ Und daß mit der regionalen Zusammenballung vielfältigster Veränderungs- und Verbesserungschancen auch die Fluktuation steigt, wird in repräsentativerer Form von einer Untersuchung des Instituts für Demoskopie (Allensbach) bestätigt: Von je 100 auf dem Dorf, in einer Kleinstadt, in einer Mittelstadt und in einer Großstadt wohnenden Arbei-

tern wechselten 1959 in gleicher Reihenfolge je 8, 9, 13 und 17 Arbeiter ihren Arbeitsplatz. ²³⁾

5.5 Vergleichende Anmerkungen zu diesem Kapitel

Wie in diesem Berichtskapitel wird auch in anderen Darstellungen zum Personalwechsel die Rolle des Arbeitsmarktes als Einflußfaktor ausführlich behandelt. Daß bei einer Verknappung des Angebotes von Arbeitskräften vom Arbeitsmarkt ein fördernder Einfluß auf den zwischenbetrieblichen bzw. außerbetrieblichen Personalwechsel besteht, ist im wesentlichen unbestritten. Soweit diese allgemeine Einflußbeziehung für dieses Kapitel die Voraussetzung bildete, bedarf es daher nur weniger vergleichender Ergänzungen.

Helmut S c h l ü t e r stellt in der vom Hessischen Institut für Betriebswirtschaft u.a. herausgegebenen Studie fest, daß die sachlichen Voraussetzungen für den Arbeitsplatzwechsel "sich in den letzten 6 Jahren aus der überhitzten Konjunktur und dem ü b e r s p a n n t e n A r b e i t m a r k t mit allen ihren sattem bekannten Folgeerscheinungen" ²⁴⁾ ergaben. Auch der "Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen" anerkennt diesen Zusammenhang: "Fluktuation als Gesamterscheinung ...hängt weitgehend von gesamtwirtschaftlichen Einflüssen ab: das verstärkte Angebot an Arbeitsplätzen lockt und verleitet eher zu einer 'Veränderung'" ²⁵⁾, schränkt später jedoch richtigerweise ein, daß gesamtwirtschaftliche Einflüsse nur eine Rahmenfunktion ausüben. ²⁶⁾ Neutraler bestätigt Gerhard S t e g e m a n n, "...daß im Falle des Bestehens eines Nachfrageüberschusses nach Arbeitskräften eine nicht unbeträchtliche Zahl von Arbeitnehmern eine Verbesserung ihrer Arbeitsstellung auf dem Wege über einen Arbeitsplatzwechsel zu realisieren versucht." ²⁷⁾ Auf einen besonderen Zusammenhang weisen B. L u t z und F.

W e l t z: Die Lösung des Arbeitsverhältnisses, eines der traditionell wichtigsten Disziplinarinstrumente der in-

dustriellen Betriebsführung, habe im Zustand akuten Kräftemangels, einer extremen Situation auf dem Arbeitsmarkt, nunmehr als Druckmittel in der Hand des Arbeitnehmers ein völlig neues betriebspolitisches Gewicht und zunehmende Wirksamkeit erlangt: "Die industrielle Betriebsführung sieht sich nun...mit ihren eigenen Waffen geschlagen." 28)

Ein spezieller Aspekt dieses Kapitels, der mit dem Terminus "Großstadtimpuls" gekennzeichnete Einfluß, den die Branchenvielfalt und Kommunikationsmittel-Dichte in einer industriellen Großstadt auf den zwischenbetrieblichen Personalwechsel ausüben, wird besonders von S t e g e m a n n bestätigt: "Je mehr alternative Arbeitsmöglichkeiten den Arbeitnehmern am (Wohn-)Orte selbst gegeben sind, je stärker die Arbeitskräfte Reizen von anderen Unternehmungen zu einem Arbeitsplatzwechsel ausgesetzt sind..., desto größer werden...die Arbeitsplatzwechselziffern der an den betreffenden Standort gebundenen Betriebe sein." 29) Im gleichen Sinne äußert sich S c h l ü t e r, der zusätzlich ebenfalls daran erinnert, daß in Industriegebieten ein Arbeitsplatzwechsel nicht mit einem Wohnungswechsel verbunden sein muß. Verkehrswesen und Motorisierung rücken die Fabriken näher: "Er kann sie von ein und derselben Wohnung aus in kürzerer Zeit erreichen, als ihm oder seinem Vater früher eine einzige Fabrik in mühsamem Anmarsch erreichbar war." 30)

In der Fragestellung, inwieweit auf dem Produktionssektor Arbeitskräftemangel herrschte, war auf die besondere Rolle der älteren arbeitslosen Angestellten und speziell der ehemals öffentlich Bediensteten der alten Reichshauptstadt verwiesen worden; sie standen einer Vermittlung in die Produktion de facto nicht zur Verfügung, das Verhältnis offengebliebener Stellen zu noch StellungsSuchenden betrug bis zu 1:140 und prägte das Berliner Durchschnittsverhältnis von 1:2 entscheidend mit. 31)

Auf die besondere Problematik hatte in einem Plenarvortrag vor dem 14. Deutschen Soziologentag in Berlin 1959 bereits Otto S t a m m e r³²⁾ hingewiesen: Vor dem Kriege sei Berlin das größte deutsche Verwaltungszentrum gewe-

sen: "Infolgedessen war die Sozialstruktur gekennzeichnet durch ein breites Segment von Angestellten und Beamten in unterschiedlichen beruflichen Funktionen und von Vertretern freier, sich am Dienstleistungsbetrieb orientierender Berufe". ³³⁾ Durch die Ereignisse in der Nachkriegszeit seien die alten Dienstleistungsfunktionen weitgehend weggefallen, "...so daß zu den zahlreichen Arbeitslosen - infolge des Beschäftigungsmangels der Industrie - Zehntausende erwerbsloser Angestellter und früherer Beamter kamen, und...das Heer der Beschäftigungslosen im Februar 1950 auf die Höchstzahl von 309 000 anwuchs." ³⁴⁾ Im weiteren Verlauf des wirtschaftlichen Wiederaufbaues sei als soziale Auswirkung "die Entwicklung des Landes Berlin vom Typus der gemischten Verwaltungs-, Dienstleistungs- und Industriestadt zu dem einer vorherrschenden Industriestadt" ³⁵⁾ zu erkennen. Zwar habe sich in Berlin auch eine neue Verwaltungsbürokratie herausgebildet, sie stehe aber in keinem Verhältnis zur Zahl der öffentlich Bediensteten im Berlin der Vorkriegszeit. ³⁶⁾ Und weiter unten: "Auch in den günstigsten Monaten des Jahres 1958 sank die Zahl der Arbeitslosen nicht unter 60 000; sie setzte sich zu 42% aus Angehörigen früherer Angestelltenberufe und in der Mehrzahl dieser Gruppe aus älteren Frauen zusammen." ³⁷⁾

6. Andere überbetriebliche Einflußfaktoren

Nicht berücksichtigt sind in diesem Kapitel jene Einflußfaktoren, die sich aus Veränderungen in der Struktur der Volkswirtschaft bzw. der Wirtschaft auf der Landesebene Westberlins ergeben. Auf ihre Wichtigkeit wurde bereits im Kap. 2.4 in Wiedergabe der Gedanken von L u t z und W e l t z hingewiesen, eine Detailanalyse hingegen gehört wohl in Würdigung der differenzierten Sachbezüge mehr in den Untersuchungs- und Aufgabenbereich der Volks- und Betriebswirtschaft.

6.1 Der überbetriebliche Einflußfaktor Rationalisierung

In früherer Zeit hätten weder ein gelernter Bäcker noch ein gelernter Maurer z. B. in das Elektrofach hinüberwechseln können (Rundfunkfachgeschäft mit Reparaturservice etc.). Heute hingegen können beide genannten Berufsgruppen ohne Schwierigkeit in der Elektroindustrie einen Arbeitsplatz finden, und diesen (wie in vielen interviewten Fällen) ggf. als Durchgangsstation benutzend, anschließend in den Rundfunk- und Fernsehservice des Groß- und Einzelhandels hinüberwechseln. Die Auswirkungen der Rationalisierung auf die Möglichkeiten und die Bereitschaft zum Wechsel sollen daher Untersuchungsgegenstand dieses Kapitelabschnittes sein. Die nachstehenden Ausführungen könnten einem Lehrbuch der Industriesoziologie entnommen sein. Sie sind hingegen ausschließlich das E r g e b n i s s v o n E i n d r ü c k e n , die der Verfasser dieser Arbeit aus den Interviews während seiner damaligen Gutachtertätigkeit gewann. Die Deutlichkeit, mit der sich die nachstehend wiedergegebenen Phänomene in den Argumenten der Interviewten abzeichneten, überraschte. Diesen Vorteil nutzend konnte daher im ersten Gutachten operational definiert werden:

"Die betriebssoziologische Ausdeutung des Faktors Rationalisierung als fluktuationsförderndes Element soll im Rahmen dieser Arbeit eng begrenzt bleiben auf die summarische Wiedergabe derjenigen Vorstellungen und Werthaltungen interviewter Abgänge, die teilweise auf ... Nebenwirkungen des Phänomens "Rationalisierung" zurückgeführt werden können."¹⁾

Das amtlicherseits ausgewiesene Zahlenverhältnis "Offene

Stellen zu Stellungssuchenden" pro Branche besagt relativ wenig. Die bereits besprochene Wanderungsbewegung innerhalb und zwischen den Branchen kann nicht allein auf den Kräftemangel und die (z.T. konjunkturbedingt wechselhafte) S o g wirkung dieser Firma oder jener Branche zurückgeführt werden. Im Grunde wird diese Erscheinung als M a s s e n erscheinung erst ermöglicht durch die sehr weit fortgeschrittene R a t i o n a l i s i e r u n g in den verschiedensten Branchen und Betrieben.

Für den hier verfolgten Zweck wird unter Rationalisierung verstanden:

- + Die Z e r l e g u n g ehemals komplexer Arbeitsaufgaben pro Arbeitsplatz in eine Reihe von Einzelarbeitsaufgaben mit minimalen Anforderungen.
- + In der Regel werden diese Einzelarbeitsaufgaben zu B a n d g r u p p e n oder Einzelakkordgruppen zusammengeschaltet.
- + Wichtigstes Kennzeichen der meisten so rationalisierter Arbeitsplätze ist der Fortfall notwendiger B e r u f s v o r b i l d u n g zugunsten einer anlernbaren, routinemäßigen Wiederholung der M i n i m a l a u f g a b e .
- + Damit verändert sich die A r b e i t s p l a t z - s t r u k t u r, das Zahlenverhältnis von gelernten zu anlernbaren Tätigkeiten. Die Zahl der Angelernten überwiegt.

Der Z u s a m m e n h a n g zum Phänomen F l u k t u a - t i o n :

Die A r b e i t s a u f g a b e wird eintönig, uninteressant, a u s w e c h s e l b a r . Das Interesse wendet sich somit von der Arbeitsaufgabe weg zugunsten von Überlegungen, welche Vorteile man aus dieser Routinearbeit zu erzielen hofft; d. h. das Arbeitsentgelt (Akkordlohn) rückt noch mehr in den Mittelpunkt des Arbeitsinteresses bzw. der K r i t i k .

Die A r b e i t s v o r g ä n g e und Arbeits z u s a m m e n h ä n g e werden für den einzelnen Arbeitnehmer unüberschaubar und a n o n y m . Er ist nur das Glied einer langen Kette, deren Anfang er nicht kennt und deren Endprodukt er nicht sieht.

Damit sind seinem V e r s t ä n d n i s e n g e G r e n z e n gesetzt: nicht nur für den Arbeitsvorgang, sondern

auch "für jede betriebliche Anordnung, Arbeitsumsteuerung, Versetzung u.a.m. Schon geringfügige Veränderung der Arbeitsbedingungen, Wechsel der Arbeitsaufgabe oder Platzversetzung lösen (aufgrund von Unkenntnis) Mißverständnisse und Konflikte aus.

Das "Betriebsklima" - abgesehen von der Behandlung durch Vorgesetzte und Kollegen - wird dadurch stark mitbeeinflusst; gerade in Großbetrieben, deren Rationalisierungsstandard fortgeschrittener ist, wird es im Zusammenhang mit dem Fluktuationsproblem zu einem Kriterium ersten Ranges.

Der Abbau der gestellten Anforderungen hat kaum zu einem Abbau des Arbeitsentgelts geführt. Im Gegenteil: Die durch Rationalisierung erzielte größere Rentabilität ermöglichte eine Lohnentwicklung, in der Löhne für angelernte Arbeiter oft gleich hoch zu Löhnen gelernter Arbeiter der gleichen Branche und z. T. sogar höher im Vergleich zu gelernten branchenfremden Berufen liegen. Dadurch entsteht eine Wandebewegung von Lernberufen zu Anlernertätigkeiten.

Immer wieder wurde in den Interviews deutlich, daß Arbeitnehmer solcher Arbeitsplätze nicht in der Lage sind zu erkennen, daß ihre Tätigkeit auf dem Arbeitsplatz dennoch wichtig ist, weil reibungsloser Produktionsausstoß (und damit verbunden die Rentabilität) wesentlich stärker als früher abhängig sind von der kontinuierlichen Anwesenheit eines jeden Einzelnen. Die enge Verzahnung aller Einzelarbeitsvorgänge wird kaum zur Kenntnis genommen, selbst an den Bändern nicht.

In Fällen von Abwesenheit:

"Das ist doch schließlich mein Geld. Wen geht das was an, wenn ich darauf verzichte, weil ich was zu erledigen habe?"²⁾

In Kündigungsfällen:

"Ob sie mich brauchen? Ich glaube nein, jedenfalls habe ich davon noch nichts gemerkt. ...Ja, der Arbeitsplatz muß besetzt werden, der kann keinen Tag frei bleiben, aber da sitzt ja schon eine Neue und wird eingelernt, ich sortiere

diese letzten Tage darum Schrauben .." (Interviewfragen Nr. 1,2;4-5)³⁾

Die im Zusammenhang mit der Betrachtung des F l u k t u -
a t i o n s p h ä n o m e n s wichtigste Auswirkung - in
ihrer Rückwirkung auf die rationalisierenden Arbeitgeber -
war sicherlich unbeabsichtigt: Ziel der Rationalisierungsvorgänge war, durch Zerlegung der ehemals komplexen Arbeitsaufgaben unrentable Ausbildungszeiten, Arbeitswege etc. zu reduzieren zu Gunsten einer rentableren Auswechselbarkeit minimisierter Arbeitsaufgaben und der mit diesen Arbeitsaufgaben betrauten Arbeitnehmer im Fertigungsprozeß, weil auch der Fertigungsprozeß bei einer marktorientierten Produktion (analog den dort wechselnden Konsumwünschen und deren Rentabilität) v a r i a b e l und umsteuerbar ausgelegt sein muß. In der Folge führte dieses betriebswirtschaftlich-technologische S u b s t i -
t u t i o n s p r i n z i p in einer Art Rückkopplung auch zu verbesserten Mobilitätschancen auch der A r -
b e i t n e h m e r :

"Nicht nur die Arbeitsaufgabe oder der Arbeitnehmer selbst ist leicht auszuwechseln, auch die a r b e i t g e b e n -
d e F i r m a ist leicht auswechselbar geworden."⁴⁾

Für eine noch immer wachsende Zahl von Tätigkeiten, Branchenfachzweigen und auch z w i s c h e n völlig fremden Branchen ergibt sich somit bei unterschiedlichster Produktionsrichtung und bei völliger "Verschiedenheit" der Tätigkeiten (resp. der Tätigkeitsbezeichnungen) e i n
ü b e r v i e l e B r a n c h e n u n d T ä t i g -
k e i t e n h i n w e g r e i c h e n d e s E l e -
m e n t d e r G l e i c h a r t i g k e i t :

- + Kleinstarbeitsaufgabe ohne notwendige vorherige ein- bis dreijährige Berufsausbildung,
- + kurze Anlernzeit
- + ein guter Akkordlohn in relativ kurzer Frist, wenn durch Eignung und Tüchtigkeit das Routinement W i e d e r h o l u n g schnell genug ausgeführt werden kann, das
- + ohne übermäßige körperliche Belastung und damit in steigendem Maße auch von F r a u e n bewältigt werden kann, ja z. T. ist die Arbeitsaufgabe so klein und "puzzlig" geworden, daß sie n u r von (geeigneten) Frauen ausgeführt werden kann.

- + Man kann von der Arbeit "wegdenken", d. h. man braucht sich weder besonders zu konzentrieren noch geistig anzupassen.

Damit wurden einige der (fluktuationerschwerenden) "T r e n n w ä n d e" zwischen Branchenfachgebieten und branchenfremden Berufen weitgehend a b g e b a u t .

Wollte man den Interviews gänzlich folgen (was nicht ratsam wäre), so unterschieden sich die Vielzahl der Arbeitsplätze für Angelernte in der Textil-, Nahrungsmittel-, Zigaretten- und z. B. der Elektroindustrie kaum noch in den geforderten Qualifikationen, sondern (de facto oder in der Sicht interviewter Kündigungsfälle) n u r in unterschiedlichen Chancen zur Verbesserung.

6.2 Das Gefälle in Lohn- und Arbeitsbedingungen

Ein Gefälle in Lohn- und Arbeitsbedingungen zwischen "Berufen" und Tätigkeiten - bei gleichzeitigem Auftreten eines branchen- und berufs u n a b h ä n g i g e n "P o o l s" an Arbeitskräften - verstärkt das Element der Spekulation zwischen (noch i m m e r branchenbedingten und z. T. auch firmenbedingten) Verbesserungs-chancen.

V e r b e s s e r u n g s c h a n c e n hinsichtlich:

Arbeitszeiten (Stunden pro Woche, samstags frei, keine Schichtarbeit)

Tarif-, Lohn- oder Lohngruppengefälle: bzw. auch firmenbedingtem Lohngruppen- s t r u k t u r g e f ä l l e (z.B. noch viele 1F-Arbeitern bei Firma X, während bei Firma Y bereits diese Lohngruppe fast völlig verschwunden ist)

Zusätzliche Vergütungen für Betriebsalter oder Berufsjahre usw.

Arbeitsbedingungen (wie Krach, Hitze, stehende und sitzende Tätigkeit, saubere Arbeit, büroähnliche Arbeitsbedingungen, "Weißer Kragen" usw.)

Kürzere oder längere Anlernzeiten bis zur Erreichung resp. Überschreitung der Akkordrichtsätze

Kalkulation der Akkordrichtsätze

Unterschiedliche (freiwillige) Sozialleistungen

Unterschiedliche Wertung der Vor- und Nachteile
von Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben

speziell hierbei noch Überlegungen
hinsichtlich der "Sicherheit des Ar-
beitsplatzes bei Großbetrieben (vor-
wiegend ältere Arbeitnehmer)
oder bessere Aufstiegsmöglichkeiten
(vorwiegend jüngere M ä n n e r)

Natürlich sind wesentlich mehr Qualifikations- und Eig-
nungsunterschiede vorhanden (und für die Hervorhebung die-
ser Unterschiede könnten Meister und Tester der Einstell-
büros sachdienlichere Angaben machen), doch scheinen diese
Differenzierungen u n w e s e n t l i c h für die Beant-
wortung des hier z u e r ö r t e r n d e n Fragenkomplexes: Inwieweit
haben diese gesamtwirtschaftlich-technisch bedingten Ver-
änderungen im D e n k e n v o n A r b e i t n e h m e r n
ihren Niederschlag gefunden, inwieweit spielen sie eine
R o l l e in den Überlegungen zur K ü n d i g u n g ,
zu den eigenen (sachlich begründeten oder z. T. nur ein-
gebildeten) "Verbesserungschancen" durch Wechsel der Tä-
tigkeit, des Berufes oder der Branche.

Das heißt: Nicht die Frage nach dem Fortbestehen o b -
j e k t i v gültiger Qualifikationsunterschiede gilt es
hier zu beantworten, sondern die Frage, ob seitens der
F l u k t u i e r e n d e n solche objektiven Qualifika-
tionsunterschiede überhaupt noch wesentlich in Rechnung
gestellt werden.

Tatsächlich zeigt die Mehrzahl der interviewten Männer
und die überwiegende Mehrzahl der interviewten Frauen,
die entweder v o r ihrer Beschäftigung in den Werken
A und B bereits in einer anderen Tätigkeit oder Branche
gearbeitet hatten oder n a c h der Kündigung einen Wech-
sel der Tätigkeit oder Branche beabsichtigten, in kaum
einem Punkte mehr Gleichgültigkeit als in der Frage des
"Berufes" oder des damit verbundenen "Berufswechsels".
Eine der (allerdings extremen) Antworten soll stellver-
tretend für den Sinn mehrerer anderer stehen: "Das ist
doch heutzutage egal, was man macht. Arbeiten muß man
überall. Was soll ich mit Ihrer Frage, in welche Branche
ich jetzt gehe? Das ist doch unwichtig, das Ganze ist
doch ein großer Kuchen; ich gehe dahin, wo die meisten

Rosinen sind. Gestern haben sie mir bei der Zigarettensfabrik gesagt, daß ich gleich anfangen kann. Da kriege ich mehr Lohn und noch viele Zigaretten dazu ...")

Diejenigen, die in der Branche bleiben wollten, zeigten ebenfalls kaum Reaktion oder nennenswerte Überlegungen zu den Fragen, ob man in eine neue Tätigkeit eingelernt werden müsse: Es schien völlig belanglos, ob aus einer Lötlerin eine Montiererin oder aus einer Wicklerin eine Justiererin werden sollte. Viele hatten sich die Zusage zur Einstellung sogar o h n e F e s t l e g u n g der Tätigkeit geben lassen. Soweit ein spezieller Wunsch nach einer bestimmten a n d e r e n Tätigkeit hartnäckig geäußert wurde, zeigte sich das lediglich in R e a k - t i o n zu einer bisher bei der untersuchten Firma ausgeübten Tätigkeit, wiederum aber meistens ohne spezielle Vorstellungen über (dann andersartige) Nachteile der neuen Tätigkeit: Viele, die gelötet hatten, wollten Wicklerin werden, damit sie keinen Lötdampf mehr einatmen^{zu} brauchten, einige, die gewickelt hatten, wollten künftig löten, damit sie nicht mehr solche "Puzzlearbeit" machen müßten oder damit die Arbeitsaufgabe nicht so häufig wechselt usw. usw.

Irgendwelche Sorgen, Unsicherheit in Verbindung mit diesem Tätigkeits- oder Branchenwechsel wurden selten, dann aber nur allgemein ("Am Anfang ist es immer schwer" usw.) geäußert.

An dieser Stelle sind doch einige Einschränkungen zu machen:

- + Belegschaftsmitglieder, die eine abgeschlossene (bei der untersuchten Firma nicht eingesetzte) Berufsausbildung ausweisen konnten, begründeten oft sehr sachlich und mit recht guter Kenntnis alter u n d neuer Verhältnisse die R ü c k k e h r in den alten speziellen Beruf.
- + Einige Berufsvarianten wurden pedantisch genau herausgestrichen und ihre Nichtbeachtung zum Kündigungsgrund erhoben ("Ich bin F e i n m e c h a n i k e r, aber nur als Mechaniker eingesetzt. Hab' mich mehrmals beschwert, nun gehe ich, habe jetzt prima Arbeit in meinem Beruf als Feinmechaniker gefunden.")⁶⁾
- + Männer aus den Prüffeldern. Sie hatten mit Abstand die besten Kenntnisse über Vor- und N a c h t e i - l e der neuen Arbeit und als einzige geschlossene

Gruppe auch einen festen speziellen Berufswunsch für die Zukunft: selbständige oder angestellte Tätigkeit im Fernseh- und Rundfunk-Service.

Ausgenommen die letzte Gruppe wird man allerdings auch bei denjenigen, die auf einen Wechsel der Tätigkeit mit speziellen Begründungen drängten, einige Abstriche machen müssen: nicht selten wurde versucht, mangelnde Eignung oder Anpassungsbereitschaft, mangelnde Tüchtigkeit oder Mangel an Stetigkeit mit der Hervorhebung solcher Unterschiede (und damit verbunden "Man hat mich falsch eingesetzt") zu verdecken, wie Quervergleiche mit anderen Antworten desselben Interviewpartners ergaben (Sekundär-rationalisierungen).

Aber auch bei gelernten Kräften, die ihren Beruf bei der untersuchten Firma nicht ausüben konnten (ungeachtet, ob es sich dabei um gelernte branchenfremde oder branchengleiche Tätigkeiten handelt), ist anscheinend der spezielle Berufswunsch (Rückkehr in den alten gelernten Beruf) erst **n a c h** dem Erlebnis des Betriebes und **n a c h** der ausgeübten angelernten Tätigkeit wieder zum (die Kündigung bestimmenden) Leitbild geworden.

Fast sämtliche Auskunftspersonen, die den Wunsch nach Rückkehr in den alten gelernten Beruf als Hauptkündigungsgrund angaben und näher begründeten, zeigten auf die Fragen "Wie kamen Sie zu dieser Firma?" und "Versprachen Sie sich etwas Besonderes davon, gerade hierher zu gehen?" in der Rückerinnerung, daß der damalige "Berufswechsel" (eigentlich: der "Abstieg" von einem qualifiziert-gelernten Beruf zu einer angelernten Tätigkeit) **n i c h t** als Nachteil oder überhaupt als Anlaß zu besorgter Überlegung angesehen wurde. Auch nicht der Wechsel aus dem Angestelltenverhältnis wirkte fluktuationshemmend auf dem Wege zur untersuchten Firma, wohl aber fluktuations **f ö r d e r n d** bei den nun interviewten Kündigungen.

Das Herüberwechseln war in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle veranlaßt durch **a l l g e m e i n e r e**, weder speziell für die Werke A oder B noch einer bestimmten Fachrichtung oder Branche allein geltenden Vorstellung und Wünsche, "sich zu verbessern", und zwar in den vorher

aufgezählten acht Chancen.

6.3 Der "Job"

Was beinhalten diese Chancen? Ihre Elemente sind (ggf. bis zur Desillusionierung am neuen Arbeitsplatz):

- + berufsunabhängig
- + nicht an eine b e s t i m m t e Firma gebunden
- + s i t u a t i o n s orientiert und situations-
a b h ä n g i g, darum
- + m o b i l, gegebenenfalls in Richtung "noch größerer Chancen" anderswo, weil
- + auf persönlichen Vorteil drängend.

"Diese Elemente haben mit den herkömmlichen Begriffsvorstellungen zum "Beruf" und Attributen wie "Liebe zum Beruf", "Lebensberuf" (stärker firmengebunden) oder gar älteren Kategorien wie Zunft, Zunftdenken usw. nichts gemeinsam. Sie gehören zum Gegenbegriff "J o b".....

Dieser Begriff beinhaltet keinerlei negative Wertung. Von der F l e x i b i l i t ä t dieses "Typs" profitieren b e i d e Seiten, und oft ist sein Vorhandensein sogar V o r a u s s e t z u n g zur Eignung oder zur reibungslosen Umsteuerung der Arbeitsaufgaben infolge eines veränderten Fertigungsprogramms"⁷⁾

Aber es liegt auf der Hand, daß dieser Typ wesentlich mobiler ist, wenn sich eine r e a l e Chance zur "Verbesserung" in einem oder mehreren der genannten acht Punkte bei einer a n d e r e n Firma zeigt.

6.4 Marktkonforme und nichtmarktkonforme Fluktuation

6.41 Marktkonforme Fluktuation

Diese Form der Fluktuation ist in einer freien Marktwirtschaft nicht wegzudenken, da ihre Bewegung und Regulierung über Angebot und Nachfrage erfolgt. Dabei liegen allerdings im Normalfalle reale Angebote und reale Nachfragen zugrunde und sind weitgehend rational kalkulierbar für b e i d e S e i t e n.

Die r e a l e n Chancen für einen Arbeitnehmer, sich zu verbessern, sind zwar theoretisch immer und praktisch öfter gegeben, aber bei den hier besprochenen Fluktuations-

fällen auch b e g r e n z t durch

die Anzahl vakanter und w i r k l i c h besserer Arbeitsplätze sowie

durch die (hier im Zusammenhang mit Rationalisierung bereits besprochene) allgemeine Nivellierung der vorausgesetzten Qualifikation und

allgemein zu beobachtende Angleichung von Arbeits- und Lohnbedingungen als (mehr oder weniger freiwilliger) Schutz gegen Abwanderung.

Insofern folgt die Fluktuation von Arbeitnehmern, die bereits längere Zeit (2 - 5 Jahre) eine Tätigkeit ausgeübt haben, die Firma, nicht aber die Tätigkeit, den Beruf oder die Branche wechseln wollen, bei Kündigung mit der Absicht, sich zu verbessern, annähernd der realen Markt- und Betriebssituation. Fluktuation aus I r r t u m ist hier seltener.

B e i s p i e l e : Eine gewerbliche Arbeitnehmerin, die die gleiche Tätigkeit in einer anderen Firma anstrebt, wird z. B. bei der Besichtigung des Arbeitsplatzes vor der Einstellung oder beim Gespräch im Einstellbüro wesentlich besser in der Lage sein, Vor- und N a c h t e i l e der neuen Arbeit oder der neuen Arbeitsbedingungen zu erkennen, ohne Scheu diesbezügliche Nachfragen stellen und die gegebenen Auskünfte auch kritisch einschätzen können.

Dasselbe trifft auch für gelernte Angestellte, z. B. V e r k ä u f e r i n n e n zu; wenn sie mit dem Gedanken spielen, in ein anderes K a u f h a u s hinüberzuwechseln, werden sie sich alles genau ansehen wollen; die allgemeinen Bedingungen sind ihnen bekannt, mögliche Nachteile werden sie vorher zu erkunden suchen und mit ihren bisherigen Arbeitsverhältnissen vergleichen können, eben w e i l sie v e r g l e i c h b a r sind und ein solcher Vergleich sich aufdrängt.

5.42 Nicht marktkonforme Fluktuation

Nicht marktkonforme Fluktuation (heute: disfunktionale Mobilität) kann auf die verschiedensten Ursachen und Einflüsse zurückgeführt werden. Hierzu gehört zunächst ein gewisser Mangel an Skepsis und Selbsteinschätzung bei der Bewerbung.

Zum Teil sind die Bewerber auch ü b e r f o r d e r t. Sie wissen, daß sie jeder Arbeitgeber bei hinreichender Eignung und Gesundheit einstellen wird, weil durch die Rationalisierung genügend "Jedermannarbeitsplätze" vorhanden sind. Man hat also keine Scheu und vertraut darauf,

"daß in einem so großen Betrieb" ein Arbeitsplatz vorhanden ist, den man bewältigen kann, "der einem zusagt". Wer aber aus einem völlig fremden Milieu kommt - sei es nun hinsichtlich der technischen Arbeitsbedingungen oder statusbedingt (z. B. aus dem Angestellten-sektor) - entdeckt zu spät, daß neben der Egalisierung der Arbeitsvorgänge und vorausgesetzter Fertigkeiten doch jeder Arbeitsplatz, jede Arbeitsgruppe, Abteilung oder Firma spezifische Eigenarten hinsichtlich der unterschiedlichen Länge der Anlernzeiten, des mehr oder weniger häufigen Wechsels der Arbeitsaufgabe (oder "Stückzahl pro Los"), der erreichbaren Lohnhöhe (oder Lohngruppe), der Arbeitsbedingungen, der Aufstiegschancen und des Abteilungs- bzw. Betriebsklimas hat. Die - oft herbe - Betriebswirklichkeit enttäuscht vor allem diejenigen, die mit jenen (bereits charakterisierten) zu allgemeinen Vorstellungen sich zu verbessern wünschen.

Die oft groteske Formen annehmende Annoncen- und Handzettelwerbung seitens der Arbeitgeber hilft, diesen Prozeß der Verallgemeinerungen und Überschätzung der Chancen zur Verbesserung mit zu "inszenieren": Die Texte sind so allgemein, so bedingungslos gehalten, daß sie oft mehr den Charakter einer ungezielten Public-Relation-Werbung haben.

Diese (durch die Interviews bestätigte) Breitenwirkung "auf jedermann" (etwa 2/3 aller Interviewten kam durch Annoncen zur untersuchten Firma) führt in der Folge auch Bewerber in die Einstellbüros, deren kurze Betriebszugehörigkeit wahrscheinlich ist, sei es nun durch zu krassen Milieuwechsel, der nicht durchgestanden wird, oder sei es, daß (ein Extremfall!) eine alleinstehende Mutter mit 6 Kindern (sämtlich Kleinkinder oder schulpflichtig) sich ebenfalls um die Einstellung in Werk A bewarb und auch tatsächlich eingestellt wurde, obwohl sie völlig überlastet war.

Außerdem spielt eine Rolle die Unterschätzung der persönlichen Verpflichtungen. Die Fortexistenz des persönlichen Lebensbereiches und (oder) familiäre Pflichten werden häufig nicht genügend

in Rechnung gestellt, z. T. ist das auch gar nicht möglich:

z.B. n i e m a n d , der nicht bereits Schicht gearbeitet hat, ist in der Lage zu ermitteln, was die Bejahung der Frage "Sind Sie bereit, gegebenenfalls (!) Schichtarbeit zu leisten?" für mögliche Auswirkungen auf familiäre oder persönliche Wünsche und Pflichten oder das körperliche Wohlbefinden hat. Aus geringfügigem oder gewichtigem Anlaß wird das Belegschaftsmitglied bei auftretenden Widersprüchen eine Änderung anstreben oder in die Kündigung ausweichen.

6.5 Vergleichende Anmerkungen zu diesem Kapitel

In der Fachliteratur zu den Ursachen des Personalwechsels wird das mit dem Stichwort R a t i o n a l i s i e r u n g bezeichnete Phänomen als überbetrieblicher Mobilisierungsfaktor selten so ausführlich behandelt wie dies zu Beginn dieses Kapitels typisierend versucht wurde. Anscheinend wird in der Mehrzahl der Studien die mit dem technologisch fortschreitenden Rationalisierungs- und Arbeitszerlegungsprozeß einhergehende leichtere Auswechselbarkeit auch des Arbeitgebers bereits stillschweigend vorausgesetzt und das Thema jeweils auf die faktischen Folgen dieses Prozesses, der zwischenbetrieblichen Wanderung zu besseren Lohn- und Arbeitsbedingungen, abgestellt, wie dies im Kapitelabschnitt unter dem Stichwort "Gefälle in den Lohn- und Arbeitsbedingungen" dargelegt wurde. Sinngemäße Erwähnung findet der erstgenannte Prozeß jedoch bei S c h l ü t e r: Die "...immer weitergetriebene Mechanisierung und Automatisierung der Arbeitsvorgänge wie auch der Typisierung und N o r m u n g d e s A r b e i t s l e b e n s" ⁸⁾ leisteten der Fluktuation in beträchtlichem Maße Vorschub. Und: "Man braucht...keine Sorge zu haben, den Anforderungen in andren Betrieben nicht gewachsen zu sein: Man findet dort dieselbe Normung und Mechanisierung, welche die Mehrzahl der Arbeitsprozesse einander angleicht...und 'kann' deshalb die Arbeit nach kurzfristiger Anlernung in allen Fabriken, gleichgültig ob Automobile, Kunstdünger oder Teigwaren hergestellt werden." ⁹⁾

Eine besonders wichtige Feststellung des Abschnittes "Rationalisierung" war, daß die Arbeitsvorgänge und Arbeitszusammenhänge für den einzelnen Arbeitnehmer unüberschaubar, anonym werden und daß in der Folge dieses enger begrenzten Verständnisses betriebliche Anordnungen, Arbeitsumsteuerungen, geringfügige Veränderungen der Arbeitsbedingungen, Platzversetzungen etc. Mißverständnisse und Konflikte auslösen. ¹⁰⁾ Eben diesen speziellen Bezug bestätigt auch Ralf D a h r e n d o r f: Die technische Entwicklung habe Konsequenzen, "...die als Ursachen betrieblicher Konflikte angesehen werden können: Das der Technik zugrunde liegende Prinzip der Rationalisierung wird oft als bedrohlich empfunden; der Mechanisierungsgrad hat gewisse Auswirkungen auf die Entlohnungsform, die zu Unsicherheiten und Spannungen führen können...technische Vervollkommenung verringert den Verantwortungsspielraum des Einzelnen und bringt daher Unbefriedigung mit sich...Auch dieses ist ein Phänomen der Umleitung von Konflikten,...: Aus der Herrschaftsstruktur des Betriebes erwachsende Agressionen werden auf 'konkretere' Probleme bezogen, ohne daß sie im Grunde in diesen ihre Ursache haben." ¹¹⁾

Im 2. Kapitelabschnitt war ausgesagt, daß in der Folge ein branchen- und berufsunabhängiger "Pool" an Arbeitskräften, diese größere Bewegungsfreiheit nutzend, sich an den unterschiedlichen Lohn- und Arbeitsbedingungen orientiert und in die günstiger eingeschätzten Arbeitsplätze wechselt. Hierzu gibt es die verschiedensten Bestätigungen, oft jedoch auch in heftiger Bloßstellung des mitberührten Interessenkonfliktes, wie z.B. nochmals bei S c h l ü t e r, der dieserart zwischenbetrieblichen Personalwechsel zu einem "...verhängnisvollen Bestreben,...Verdienststeigerungen nicht durch erhöhte Leistungen, sondern durch Arbeitsplatzwechsel zu erreichen" ¹²⁾ ausdeutet.

Eine korrigierende Ergänzung der im Kapitelabschnitt 6.2 zum Einfluß des Gefälles in den Lohn- und Arbeitsbedingungen auf den zwischenbetrieblichen Personalwechsel gemachten Aussagen findet sich bei L u t z und W e l t z. Bei ihren Überlegungen, inwieweit ein Gefälle in der relati-

ven Anziehungskraft eines Arbeitsplatzes Mobilität auslösen kann, verweisen sie auf den G a n z h e i t s - c h a r a k t e r, den Arbeitsbedingungen für den einzelnen Arbeiter an seinem Arbeitsplatz haben können:

"Dieser Ganzheitscharakter wird vor allem dann sichtbar, wenn sich bei bestimmten Beschäftigungsgruppen einzelne Arbeitsbedingungen erheblich gegenüber dem Rest der Arbeitnehmer verschlechtern, ohne daß hierdurch jedoch Abwanderungen größeren Umfangs erzeugt würden." ¹³⁾ Als Beispiele fungieren Vergleiche zwischen den unterschiedlichen Dienstzeiten und Dienstzeitzuschlägen im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft. ¹⁴⁾

Rationalisierungsstandard und technologisch bedingte Formen der Arbeitsbedingungen hängen eng zusammen mit der Betriebsgröße; die in der Literatur zum Personalwechsel recht übereinstimmend anzutreffenden Aussagen, daß die Wanderungstendenz dabei von Klein- und Mittelbetrieben zu Großbetrieben verlaufe, liegt im Sinne der Darstellungen dieses Kapitels.

Die Nutzung des Gefälles in den Lohn- und Arbeitsbedingungen seitens der Arbeitnehmer hängt - wie oben unter dem Stichwort "Der 'Job'" berichtet ¹⁵⁾ - eng zusammen mit einer veränderten Einstellung zum "Beruf". Von F r i e d e b u r g stellt dazu fest: "Der Zug geht von der schweren zur leichten, von lang erlernter handwerksähnlicher Tätigkeit zur kurzfristig angelernten Beschäftigung. Die Krise des Berufs drückt sich unmittelbar aus in der Neigung, anstatt am Gelernten festzuhalten...möglichst rasch die günstigsten Stellen zu besetzen und nur so lange auf ihnen zu bleiben, bis bessere sich finden." ¹⁶⁾ Und : "Die Tendenz zur Verwandlung des Berufs in einen Job...scheint nun...auch auf Deutschland zugreifen: es bahnt sich...eine Angleichung der Arbeitsgesinnung an das gesamtgesellschaftlich durchgesetzte Tauschprinzip an." ¹⁷⁾ Diese Verwandlung des Berufs sei in den Veränderungen der technischen Produktion selbst begründet. - Auch der "Sachverständigenrat zur Begutach-

tung

tung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung" ¹⁸⁾ bestätigt diesen Entwicklungsprozeß.

Umstritten und in der Diskussion noch offen sind hingegen die Darstellungen zur Frage der Marktkonformität des zwischenbetrieblichen Personalwechsels. ¹⁹⁾

7. Konflikte in Verhaltensdispositionen einiger Gruppen

=====

7.1 Die sog. "Mehrfachwechsler"

Eine allgemeingültige Definition des häufig gehörten Begriffes "Mehrfachwechsler" ist nicht bekannt. In den hier berichteten eigenen Untersuchungen wurde unter "Mehrfachwechsler" operational gewerbliche Arbeitnehmer verstanden, die aus den verschiedensten Anlässen kein festes Arbeitsverhältnis begründen konnten oder wollten und in der Regel entweder im Laufe der letzten Jahre mindestens einmal pro Jahr oder im Untersuchungsjahr 1960/61 mindestens zweimal bereits den Arbeitgeber gewechselt hatten und nun zum dritten Male kündigten oder sich um Wiedereinstellung bewarben.

Diese Begrenzung wurde nicht schematisch gehandhabt, weil erst die vergleichende Analyse dreier Auskunftsmittel, den seinerzeit anlässlich der Bewerbung im Einstellbogen gemachten Angaben zum beruflichen Lebensweg, bzw. zu den Namen der gewechselten Firmen und den dort benannten Gründen zum Wechsel **v o r** Eintritt in die untersuchte Firma, mit den Angaben in der Personalakte zu Personal- und Sozialdaten, Tätigkeit, Verdienst, Fehlzeiten, Krankheiten, Lohnpfändungen, Beurteilungen durch die Vorgesetzten etc. **w ä h r e n d** seiner kurzen Dienstzeit und mit den persönlichen Angaben im **A b g a n g s i n t e r v i e w** zu den Gründen seiner früheren Wechsel, seinen Eindrücken in der untersuchten Firma bzw. seinem aktuellen Kündigungsgrund eine wirklichkeitsnähere Klassifizierung des Falles erlaubten.

Der Kreis der Mehrfachwechsler ist heterogen zusammengesetzt. In bezug auf die Personal- und Sozialdaten, wie Geschlecht, Alter, Familienstand, Kinderzahl, ließ sich keine besondere Merkmalsgruppierung feststellen; allerdings zeigten die beruflichen Werdegänge häufig, daß die betreffenden vorwiegend Hilfs- und Aushilfstätigkeiten ohne notwendige Berufsvorbildung angenommen hatten, oder, soweit versucht, eine begonnene Berufsausbildung wieder abgebrochen hatten. Lückenhafte An-

gaben und fehlende Zeugnisse erschweren die Einschätzung speziell dieses Personenkreises. Auffällig ist, daß häufig die Kündigungen von den jeweiligen Arbeitgebern ausgingen. Aus Mangel an Stetigkeit oder aus gesundheitlichen Gründen konnten sie in den letzten Jahren der einsetzenden Vollbeschäftigung kein festes Arbeitsverhältnis begründen. Ihre Beschreibung ergab eindeutig, daß es sich hier um ein (durch langjährige firmenseitige Auslese negativiertes) "Restangebot" des Berliner Arbeitsmarktes handelt, dessen Einsatzmöglichkeit und Stetigkeit begrenzt sind und dessen Wiederausscheiden meist auch dann nicht innerbetrieblich verursacht ist, wenn die Betroffenen ihre Kündigungen "innerbetrieblich" begründeten. Der Ausspruch "Det stinkt mir langsam, immer wieder stempeln gehn"¹⁾ steht für viele Fälle.

Auf den nachfolgenden vier Einlageseiten werden die ausgewählten Fälle No. 140, 018, 069, 107, 034, 139 und 106 demonstriert. Sie sind zugleich mit einer Fall-einschätzung bzw. einem Interview-Auszug ausgestattet, so daß hier von einer detaillierten Interpretation abgesehen werden kann. Die Falldarstellungen folgen in Fragestellung, Form und Inhalt den Interessen der auftraggebenden Firma, die für die Schulung ihrer Einsteller vom Gutachter eine K r i t i k der seinerzeit von ihnen angenommenen Bewerbungen von Mehrfachwechslern wünschte. Wenn man einige der aus den oben genannten Gründen auf die Einsteller zielenden Formulierungen toleriert, sind die im Original wiedergegebenen Fälle auch soziologisch interessant. Sie zeigen pro Fall die Differenziertheit eines Problems, das von Arbeitgeberseite - wie zitiert ²⁾ - mit generalisierenden Schlagwörtern wie "Zugvögel" bzw. "Wandervögel" belegt wurde. Außerdem erweist sich, daß trotz öffentlicher Ablehnung solcher Fälle Arbeitgeber für ihren firmeninternen Bereich Mehrfachwechsler dennoch engagieren. In diesem Zusammenhang ist von Interesse, daß der Gutachter bei der Untersuchung der Fröhkündigungen ³⁾ feststellte, daß 41 % der männlichen bzw. 43 % der weiblichen Be-

F A L L S A M M L U N G

Abkürzungen:

A B = untersuchte Firma	La = Lebensalter
BAB = Beurteilung durch AB	Lb = Lohnbüro
Bkk = Betriebskrankenkasse	m = männlich
Blm = Belegschaftsmitglied	Stk = Steuerklasse
Kd = Kinderzahl	w = weiblich
<u>KüBlm</u> = Kündigung durch das Belegschaftsmitglied	
<u>KüFa</u> = Kündigung durch die Firma	
<u>KüAB</u> = Kündigung durch die untersuchte Firma	

F a l l N o . : 140 (w, La 36, Stk IV, Kd 2)

WEG ZU AB:

1)Telefunken - Einzieherin

Kündigung: Datum und Gründe fehlen im AB-Bewerbungsbogen

2)AB - Lackspritzerin (2.6.53-2.10.54)

Krank 27 von insgesamt 69 Lohnwochen

KüBlm: "aus gesundheitlichen Gründen"(im Interview: "Anemie")

BAB: "Leistung: mittel" "Wiedereinstellung? Ja"

3)AB - Spulenbezieherin (31.7.58-9.7.59)

Krank 5 von insg. 49 Lohnwochen

KüBlm: "aus privater. Gründen" (im Interview: Schichtarbeit in Zusammenhang mit Kinderversorgung)

BAB: "Leistung: gut" "Wiedereinstellung? Ja"

4)Fa.Reichelt - Wäschereiarbeiterin (9.9.59-30.5.60)

Krank: ohne Angaben

KüBlm: "aus gesundheitlichen Gründen" lt. Angaben des Blm auf dem dritten Bewerbungsbogen bei AB am 20.2.61

5)AB - Löterin (27.2.61-15.7.61) (=Zitiger Interview-Fall)

Krank: 88 von 140 Kalendertagen, bzw. von 20 Lohnwochen seiner Betriebszugehörigkeit, = mehr als die Hälfte. Krankengeld und Krankengeld-Zuschuß. Einstelllohn 1,56 TM, (davon Eigenleistung 0,80 DM Std.). Krankschreibung: 17.4.-23.6. und 1.7. bis zum Entlassungstag am 15.7.61.

Die rote Kontrollkarte trägt den Vermerk: "Entl. 15.7., eigener Wunsch. Noch weiter krank lt. Bkk." Nach seinem dritten Ausscheiden bezieht das auf eigenen Wunsch kündigende Blm Krankengeld und Kranken-Zusatzgeld seitens der Bkk. weiter für 52 gearbeitete Kalendertage (incl. Sonn- u. Feiertage).

KüBlm: "aus gesundheitlichen Gründen" (im Interview: gesundheitliche Gründe in Verbindung mit Umgebungseinflüssen).

Aus dem Interview:

"Einmal hatten wir 32^o Hitze in der Abteilung. Das halte ich nicht durch mit meinem Herz. Und die vielen Frauen... Hat sich erst jetzt (??) herausgestellt (=Herzkrankheit. z.) Nach 7 Wochen wurde ich krank..." "Der Weg ist mir auch zu weit; eineinhalb Stunden brauche ich von Fronau..."

"...Geldlich stelle ich mich n i c h t besser, wenn ich arbeiten gehe. Mein Mann ist schwerkriegsbeschädigt... Da i c h arbeite, wird ihm das abgezogen. Nicht von der Grundrente, aber von der Ausgleichsrente..."

Blm will nach Kündigung wieder "pausieren"; Zeitdauer scheint nicht verbürgt.

BAB: "Leistung: mittel" "Wiedereinstellung? J a"

(Falleinschätzung: umseitig)

FALL-EINSCHÄTZUNG:

Trotz der oben benannten Fakten (dreimalige Eigenkündigung aus gesundheitlichen Gründen, niedriger Eigenleistung und hoher Zahl der Krankheitstage wird Blm zur v i e r t e n Wiedereinstellung lt. BAB empfohlen, obwohl bereits vor der 3. Wiedereinstellung die Betriebsärztliche Dienststelle die Einsatzmöglichkeiten auf "vorwiegend sitzende Tätigkeit! ohne Schicht! Sehvermögen 3 bzw. 4" einschränkte. (Nachgestellte Ausrufungszeichen sind vom Arzt gesetzt. z.) Fehleinstellung, Fehlleitung.

F A L L N o . : Q 1 8 (w, La 17, Stk IV, Kd 0)

WEG ZU AB:

1) Hoffmann's Keksfabrik - Bürogehilfin (12.10.59-13.12.60)
KüBlm: "Schwangerschaft"

2) AB - Lötlerin (29.5.-6.6.61)

Arbeitstage: 7

KüBlm: "gesundheitlicher Zustand" lt. Kündigungsschreiben; lt. Interview: F e h l e n d e H a l b t a g s a r b e i t.

BAB: "Leistung: mittel" "Wiedereinstellung? Ja"

Aus dem Interview:

Blm ist verheiratet, lag vor Einstellung 3 Wochen im Krankenhaus (Frühgeburt), fühlt sich für Ganztagsarbeit zu schwach. "Ich wollte erst ganztags arbeiten, als Lötlerin. Nach drei Tagen merkte ich, daß ein Haushalt und ein Mann zu viel sind für mich, wenn ich ganztags arbeite. Ich finde, der Haushalt geht vor." Blm, habe daraufhin den Meister um Halbtagsarbeit gebeten. Der Meister habe sie jedoch in Ganztagsarbeit halten wollen und stattdessen 3-wöchige Arbeitsunterbrechung vorgeschlagen. Der Betriebsarzt habe Halbtagsarbeit befürwortet. Da der Meister trotzdem lediglich Arbeitsunterbrechung mit anschließender Rückkehr in seine Abteilung in Ganztagsarbeit bewilligt habe, müsse Blm nun kündigen. - Außerdem Kritik am Jugendlohn ("verheiratet", "Anschaffungen").

Blm wollte sich Halbtags-Arbeit suchen. Hatte anscheinend keinen Erfolg, denn s e c h s Tage nach seiner Entlassung (am 6.6.61) findet sich in den Personalakten:

3) AB - Bewerbung um Wiedereinstellung

die jedoch vom Leiter des Einstellbüros abschlägig am 13.6. beschieden wird.

Blm gibt nicht auf und bewirbt sich zum d r i t t e n mal sieben Tage darauf am 20.6. Diesmal zu den a l t e n Bedingungen in die a l t e Abteilung. Die Bereitschaft, in der alten Abteilung zu arbeiten, genügte, sodaß vom Einstellbüro auf dem alten Ablehnungsbescheid ein Bewilligungsvermerk mit obiger Begründung eingetragen wurde. Darum

4) AB - Lötlerin (26.6.61-9.9.61; Kündigung 30.8.61)

Krank: 2.8.61-24.8.61 = 23 Tage; Gesetzl. Krankengeld 7,43 DM, Ausgleichszuzahlung seitens Bkk 2,49 DM tgl.; Zeitlohn 1,54 (davon verdient 0,55 bzw. 0,93 DM).

KüBlm: Wiederum wegen f e h l e n d e r H a l b t a g s a r b e i t.

Kündigungsschreiben:

"Da ich aus gesundheitlichen Gründen Ganztagsbeschäftigung nicht mehr ausüben kann und bei Ihnen keine Halbtagsbeschäftigung bekomme, sehe ich mich gezwungen, mir anderweitig Arbeit zu suchen".

BAB: "Führung nicht einwandfrei, Fehlzeiten" "Leistung: schwach" "Wiedereinstellung? Nein".

FALL-EINSCHÄTZUNG: Zur selben Zeit wurden Halbtagskräfte eingestellt. Fehlleitung in Pos.3) bzw. 4) infolge Abteilung-Egoismus des Meisters. Halbtagsarbeit hätte in Pos. 2 u. 3, bzw. Versetzung

in Pos.4) hätte gewährt werden müssen. Arztempfehlung lag vor. Da zwischen KÜBlm und Wiedereinstellung nur 20 Tage lagen, konnte mit einem grundsätzlichen Wandel nicht gerechnet werden. BIm war in seinem Einstellungsantrag (Pos.3) zunächst einsichtiger in seine Leistungsmöglichkeiten als das Einstellbüro. Die "beredung zu erneuter Ganztagsarbeit brachte AB nur neue Fluktuationskosten.

F_A_L_L_No.: 69 (m, La 21, Stk I, Kd O)

WEG ZU AB:

O)Keine Angaben über frühere Tätigkeit vor 1.6.60 im AB-Bewerbungsbogen. Da BIm 21 Jahre alt ist, lag es nahe, daß auch zuvor gearbeitet wurde, evtl. mit demselben rapiden "Umsatz" an Arbeitsstellen, wie nachstehend im AB-Bewerbungsbogen ausgewiesen:

- | | | | |
|-------------------|-------------------|-------|-----------------------------|
| 1)1.6.60-30.3.61 | BMW - Spachtler | KÜBlm | "meine Bezahlung" |
| 2)5.4.61-8.4.61 | Kuke - Schleifer | KÜBlm | "Keine Schützvorrichtungen" |
| 3)10.4.61-12.4.61 | Henseler Spritzer | " " | " " " " " " " " |
| 4)4.5.-23.6.61 | AB Spachtler | " " | "Lohnunzufriedenheit" |

BAB:"Leistung: schwach" "Führung: ausreichend" "Wiedereinstellung Ja"
Aus dem Interview:

"Ich hab' mich vollkommen verschlechtert hier...Das Einstellbüro hat gefragt, wieviel ich verdient habe...ich 2,70. Sollte hier auf 2,55 kommen.Da sage ich, das reicht. Hab' das aber noch nicht verdient...Ich hätte das auch später nicht verdient." (Personalkarte: 2,30)."...Die Einrichter denken, sie sind mehr als wir..."

KÜBlm: lt. Stammkarte: "Will sich selbständig machen"; lt. Interview: "Entlohnung zu gering".

FALL-EINSCHÄTZUNG:

Mehrfachwechsler. Betriebszugehörigkeit i.Pos.2) u. 3) nur 4 bzw.3 Tage(bei gleichem Kündigungsgrund!)Angaben zweifelhaft. Darum BIm lt. BAB zur Wiedereinstellung empfohlen wird, ist unerfindlich.

F_A_L_L.No.: 107 (m, La 37, Stk I, Kd O)

WEG ZU AB:

O)Ehemals angebl. gel. Telegraphenbau-Handwerker (Akte: ohne Beleg) anschl. im Kriege Soldat. Nach Gefangenschaft in franz.Fremdenlegion, zurück nach Dtld.1960; dann:

- | | | | |
|---------------------|---------------------------|-------|-----------------------|
| 1)24.3.60-28.9.60 | Henninger-Bräu - Arbeiter | KÜBlm | "Eigener Wunsch" |
| 2)6.10.60-23.10.60 | Hoffman&Co.-Bauarbeiter | KÜBlm | "Eigener Wunsch" |
| 3)24.10.60-31.10.60 | Strabagbau-Bauarbeiter | KÜBlm | "Eigener Wunsch" |
| 4)7.11.60-28.12.60 | AB -Maschinenhelfer | KÜBlm | "Eigener Wunsch" |
| 5)14.3.-7.7.61 | AB -Elektrohelfer | KÜBlm | "Lohnunzufriedenheit" |

BAB:"Leistung: gut" "Wiedereinstellung? Ja"

Aus dem Interview:

"Woran liegt das, daß eine Weltfirma dauernd Leute sucht? Eine LV-Frau, die nur den Wagen schiebt (? Lebensmittelwagen und Verkauf. Zusatz z.), hat 2,35 die Stunde. Und unsereiner, der mit Säure und Blei zu tun hat, kriegt 2,17 (Akte: 2,28), die lachen einen ja aus. Lie hat mir gesagt 'Dafür arbeiten Sie?' Das gibt so große Lohnunterschiede hier."

FALL-EINSCHÄTZUNG:

Der 2.AB-Bewerbungsbogen um Wiedereinstellung datiert auf den 7.3.61, Zeitraum zwischen 1.u.2.Einstellung untelegt, Einstellung ohne vorherige Vorlage der Lohnsteuermkarte, evtl. dazwischen noch weitere Stellen, da Arbeitslosenvermerk fehlt. 5 Stellen in 12 Monaten, alle wieder selbst aufkündigt. Mehrfachwechsler. Dennoch in der 3AB zur Wiedereinstellung empfohlen. Mangelhafte Leitlinien in der BAB für Meister und Einsteller.

F A L L No.: 034 (m, La 21, Stk I, Kd 0)

WEG ZU AB (lt. Bewerbungsbogen)

0) Ohne Angaben bis 1.6.60

- 1) 1.1.60-28.2.60 Schokoladenfabrik-Presser KÜBlm "Schichtarbeit"
- 2) 30.3.-27.5.60 H. Fischer Bau-Bauarbeiter, Züfa "Arbeitsmangel" (Mai)
- 3) 7.6.60-31.3.61 Speicher-Ges.-Lagerarbeiter KÜBlm "Betriebsklima"
- 4) 25.4.-13.5.61 AB - Packer KÜBlm "Entlohnung zu gering"

Blm verschwieg im Bewerbungsbogen, daß ein nicht politisches Strafverfahren anhängig war, dem Blm sich durch Flucht aus SBZ entzogen hatte. Nach Bekanntwerden sollte Einstellung zunächst rückgängig gemacht werden, Blm erhielt dann dennoch seine Chance.

Aus dem Interview:

"Für andere Leute arbeite ich nicht. Bin Packer, arbeite im Stundenlohn...Schaffe dasselbe wie die anderen, manchmal mehr. Was ich schaffe, kommt der Gruppe zu Gute. Die sind in der Kolonne im Gruppenakkord...Habe 7 Wochen gewartet, daß sie mich in den Gruppenakkord reinnehmen..."

BAB: keine

FALL-EINSCHÄTZUNG: entfällt

F A L L No.: 139 (w, La 22, Stk IV, Kd 1)

WEG ZU AB: (lt. Bewerbungsbogen)

- 1) 1.1.57-30.8.57 Konsum-Verkäuferin, nach Westberlin abgesetzt
- 2) 9.9.57-1.1.58 Adamik - Verkäuferin KÜBlm "zu wenig Gehalt"
- 3) 16.1.58-1.1.59 Paepke - Verkäuferin KÜBlm "Weg zu weit"
- 0) 2.1.59-8.3.59 arbeitslos Geburt
- 4) 8.3.59-30.5.59 Petereit - Verkäuferin KÜ "Schwangerschaft" 24.6.59
- 5) 6.9.-6.12.59 Telefunken - Montiererin KÜBlm "Schichtarbeit"
- 6) 9.10.59-7.6.60 FFA-Fleisch-Packerin KÜ "Krankheit"
- 7) 8.7.-5.12.60 Woolworth - Verkäuferin KÜ "Aushilfe beendet"
- 8) 12.1.61-5.7.61 AB Montiererin KÜBlm "Kann sich verbessern" lt. Meister-Notiz; lt. Interview: KÜBlm wegen Differenzen zu Vorgesetzten.

Krank war Blm 59 Kalendertage plus div. Fehlzeiten.

BAB: "Leistung: schwach" "Wiedereinstellung: nein" "Führung: gut"

- 9) 18.7.-18.7.61 Ein Tag AEG - Montiererin KÜBlm: "Weg zu weit von der Kinderkrippe und dann nach Hause"

10) 19.7. AB Bewerbung um Wiedereinstellung

Modifizierte angeblich Wiederbewerbung damalige Kündigung (Pos. 8 erst 4 Tage zurückliegend) in "Verbesserung des Arbeitsweges", obwohl oben derselbe Kündigungsgrund für die anschl. iros. 9 angegeben wird.

BAB: Wiedereinstellung wurde abgelehnt.

FALL-EINSCHÄTZUNG: entfällt

F A L L No.: 106 (w, La 21, Stk 4, Kd 0)

WEG ZU AB: (lt. Bewerbungsbogen)

- 1) 7.7.58-8.11.58 AB - Handarbeiterin KÜBlm "Umzug nach Westdtlnd."
- 0) Ohne Beleg, dann lt. Bewerbungsbogen um Wiedereinstellung:
- 2) 28.10.59-13.3.60 Bolle - Arbeiterin KÜBlm "Eigener Wunsch"
- 3) 5.4.60-28.6.60 Strumpffabrik-Strickerin KÜBlm "Eigener Wunsch"
- 4) 27.9.60-27.3.61 Telefunken - Dreherin KÜ "Beendigung d. Aushilfe"
- 5) 22.6.-5.7.61 AB - Lötlerin KÜBlm "Entlohnung zu gering" 1.49"

Aus dem Interview: Blm schafft Akkord noch nicht. Bis zu 2 Monaten sei man bereit im Anlernlohn zu schaffen, dann müsse sich's auszahlen" ...Miß wieder als "Bowleydreherin" gehen, hätte dort angebl. bis 2,50 bekommen, hätte dort wegen Krankheit ausscheiden müssen (?? vgl. Pos. 4!!).

BAB: "Leistung: Beurteilung nicht möglich" "Wiedereinstellung? Beurteilung nicht möglich"

FALL-EINSCHÄTZUNG: wie oben.

werber ⁴⁾ ohne gleichzeitige Vorlage ihrer Lohnsteuerkarte eingestellt wurden und diese nachreichen durften. Das beweist, daß die Firma in diesen Fällen darauf verzichtete, vor der Einstellung zu prüfen, ob der Bewerber ein "Mehrfachwechsler" war.

7.2 Saisonpendler zwischen arbeiter-intensiven Branchen

Unter den Kündigungsfällen beider untersuchter Bereiche, die in ihre frühere Branche zurückgingen, waren vorrangig Arbeiterinnen der Textilindustrie und Arbeiter der Bauindustrie vertreten. Die ursprüngliche Annahme, daß es sich hierbei nur um vorsätzliches "Überwintern" bis zum nächsten Saisonstoß handelt, bestätigte sich nur in Einzelfällen. Meist hatten sie versucht, aus der Saisonarbeit herauszukommen, um bei der untersuchten Firma bald dasselbe oder mehr (resp. weniger, aber auf lange Sicht dasselbe und ohne "Knochenarbeit") zu verdienen. In der kurzen Zeitspanne der Zwischensaison waren sie jedoch noch nicht "auf ihr Geld gekommen", teils weil sie länger zum Anlernen brauchten oder weil ihnen (nach ihrer Schilderung) noch keine lohnenden Arbeiten "zustanden". Auch waren sie ihrer neuen Umgebung in Kollegenfreundschaft noch nicht so verbunden und eingewöhnt wie der alten Produktionsstätte. Die Freundschaften zu früheren Kollegen waren über die Nachbarschaften noch erhalten. Der Saisonabruf erfolgte in einigen Fällen schriftlich mittels der noch aufbewahrten Adrema-Adressenplatte der früheren Firma.

Die neue Saison kam, bevor sie auf dasselbe oder höheres Lohnniveau gekommen waren, und der alte (ab sofort wieder erreichbare) Akkordverdienst lockte viele zurück, die ursprünglich länger hatten bleiben wollen. Es war in diesen Fällen deutlich Lohnenttäuschung zu registrieren. Nur mit Hilfe gezielter Arbeitseinweisung wäre es möglich, die Lohnzufriedenheit rechtzeitig herbeizuführen. Fälle dieser Art bewarben sich öfters in kleinen Gruppen und kündigten auch gemeinsam.

7.3 Branchen-Rückwechsler in angestellten-intensiven Branchen

Kündigende, bei denen Fabrikarbeit nicht Tradition war, begründeten ihre Kündigung nicht selten mit einer Kritik der Lohn-, Arbeits- und Milieubedingungen (Betriebsklima, Umgangston). Diese firmenkritischen Abgänge sind nur zum Teil auf echte innerbetriebliche Mängel zurückzuführen. Zum größeren Teil sind sie der Ausdruck eines Konfliktes zwischen der früheren Erlebniswelt und der Realität des Industriearbeiters. Rück Erinnerung an frühere Angestelltentätigkeit, an einst gehabte Vorteile, gewisses (z.T. familiär-bedingtes) Streben nach Sozialprestige und Aufstiegsmöglichkeiten, die nun vermißt wurden, steuerten die firmenkritische Begründung und den Entschluß zur Kündigung stärker als bei Industriearbeitern, die seit Beginn ihrer Erwerbstätigkeit Fabrikarbeit gewohnt waren. Die Kritik ist Symptom für Anpassungsschwierigkeiten, die durch die Hereinnahme fabrikarbeitsfremder Kräfte entstehen.

In besonders hohem Maße traf das zu bei kündigenden j ü n g e r e n Arbeiterinnen, die ehemals als Angestellte ihre Erwerbstätigkeit begonnen hatten. Sie kamen aus und gingen zurück in Branchen, in denen (z.T. aus traditionellen Gründen) der Angestelltenstatus auch für einfachere Tätigkeiten gewährt wird. Das Herüberwechseln zum Industriearbeiter schien ihnen darum nicht die Aufgabe einer persönlichen oder beruflichen "Position" oder gar einen "sozialen Abstieg" zu beinhalten, da die Merkmale der früheren Tätigkeiten weder individuell geprägt noch besonders interessant oder befriedigend schienen (als Äquivalent für niedrigeren Verdienst). Der Entwicklungsprozeß, der in Reaktion zur veränderten Umwelt die frühere Angestelltentätigkeit wieder interessanter werden und zum Kündigungsmotiv reifen ließ, wird weiter unten am Beispiel jüngerer Verkäuferinnen demonstriert werden. Ähnlich argumentierten interviewte ehemalige Friseurinnen, Krankenschwestern, Sprechstundenhilfen, Dekorateurinnen, Vertreter(innen) und ehemalige Bürohilfskräfte wie Botinnen usw.

Für den Verfasser dieser Arbeit waren die damaligen Interviews mit jenen jüngeren ehemals Angestellten von außerordentlichem Interesse. Ein Vergleich der Angaben im Interview mit den Angaben derselben Personen, die sie seinerzeit anlässlich ihrer Bewerbung bei der untersuchten Firma in den Einstellungsbogen zu den Gründen ihres Ausscheidens aus ihrer Angestelltentätigkeit und zu ihrem Bewerbungsgrund bzw. ihren Arbeitswünschen gemacht hatten, vermittelte folgenden Eindruck: Auch in jüngeren Jahren hatten jene ehemals Angestellten Wert- und Verhaltensmuster ihrer damaligen beruflichen Umwelt anscheinend doch schon soweit akzeptiert, daß diese sich anlässlich ihrer Konfrontation mit der gänzlich veränderten Umwelt in der Fabrik wieder durchzusetzen begannen und das Kündigungsverhalten bewirkten. In der kurzen Anfangszeit ihrer damaligen Angestelltentätigkeit waren sie jedoch noch nicht verfestigt und verhaltensbestimmend, so daß aktuelle Verbesserungswünsche in bezug auf Lohn, Arbeitszeiten etc. bereits akzeptierte Wert- und Verhaltensmuster zunächst überdecken konnten. Die freiwillige Aufkündigung des Angestelltenverhältnisses und das Hinüberwechseln in Fabrikarbeit waren nicht immobilisiert.

Zunächst sind es dann konkrete Enttäuschungen am neuen Arbeitsplatz (z.B. Lohnenttäuschung) oder das Kennenlernen zuvor nicht bekannter Nachteile in den Arbeitsbedingungen, die die vergleichende Rückerinnerung an ehemals innegehabte, aber damals noch nicht geschätzte Vorteile auslösen und alsbald den Rückkehrwunsch in die alten Umweltsbedingungen generalisieren. Ist dieser Zustand erreicht, wird das Fabrikmilieu allgemein abgelehnt aus der inzwischen wieder eingenommenen kritischen Perspektive des Angestellten zwischen Arbeitern; die kritischen Argumente in den Interviews waren grundverschieden von den kritischen Äußerungen kündigender "echter" Fabrikarbeiterinnen. Sie waren wortbestimmt aus der Sicht des Angestellten, der in "seine" Arbeit zurückging.

Zu diesen Überlegungen führte der Verfasser dieser Arbeit damals eine Einzelstudie zum Argumentations-Umschwung bei kündigenden jungen ehemaligen Verkäuferinnen durch, die zeigte, wie die Einzelargumente zur Kündigung in Reflektion zum Fabrikmilieu und den veränderten Arbeitsbedingungen abgegeben wurden:

7.31 Argumentations-Umschwung jüngerer ehemaliger Verkäuferinnen

Es entspricht durchaus dem vorher Gesagten, daß die Argumentationen jüngerer Verkäuferinnen zur Begründung ihrer Bewerbung in der untersuchten Firma nur wenige Punkte umfaßten und nicht detailliert waren. Die Auswertung der Argumente lieferte insgesamt nur fünf Argumentationsschwerpunkte ⁵⁾:

Argumente bei der B e w e r b u n g:

- + Günstigere Arbeitszeiten (ungeteilt, und anders früher frei)
- + mehr Geld als Lohnempfänger in der Fabrikarbeit denn als Gehaltsempfänger im Kaufhaus
- + sitzende Tätigkeit
- + keinen Ärger mehr mit Publikum
- + "voller Tarif" während der Anlernzeit, was bei den drei Lehrjahren als Verkäuferin nicht geboten wird.

Die Anzahl der bei Kündigung vorgebrachten Argumente hingegen ist groß; ihre Auswertung ergab insgesamt folgende Argumentationsschwerpunkte:

Argumente bei der K ü n d i g u n g: ⁶⁾

- + Die günstigeren Arbeitszeiten sind n i c h t das wichtigste im Beruf, z.T. hatte man auch Schicht unterschrieben, um schon am Nachmittag frei zu haben, und die Nachteile der Spätschicht unterschätzt, oder war wegen Fertigungsumstellung von Normal- in Wechselschicht versetzt worden. Oder "man muß zu früh aufstehen" (speziell, wenn man den länger werdenden Anfahrtsweg unterschätzt hatte).
- + Was nützt es, wenn man mal mehr Geld hat, aber dieses Mehr bei der Planung der Ausgaben nicht kalkulieren kann, da der Verdienst dauernd schwankt; etwas weniger, aber f e s t (Gehalt!) zu bekommen, ist besser ("Man weiß sonst nie, womit man

rechnen kann"); z.T. hatte man auch nicht gelernt, Miete usw. für den Monatsersten in wöchentlichen Teilbeträgen zurückzulegen;

- + Oder Lohnenttäuschung: "Verdiene jetzt weniger als vorher", oder "Wenn ich an die zusätzliche Umsatzprämie im Kaufhaus denke, verdiente ich dort eigentlich d o c h, mehr, die Dividende, die das hier ausgleichen würde, gibt es ja erst nach Jahren";
 - + Sitzende Tätigkeit ist nicht das wichtigste bei den Arbeitsbedingungen, unangenehmer ist z.B. Lötdampf, "Fummelkram", Krach, vorgeschriebenes Tempo; und (sehr wichtig): "Meine Hände kann ich gar nicht mehr zeigen", "Er sagt, ich rieche", "... weil ich jetzt Arbeiterin bin, sehen sie (Freundinnen und frühere Kolleginnen) auf mich herab";
 - + Der Ärger mit dem Publikum wird nicht mehr als größter Nachteil empfunden, denn man kann auch Ärger mit Vorgesetzten oder Kolleginnen der Werkstatt haben. Speziell Ärger mit Kolleginnen: "Was die für einen Umgangston haben, das ist scheußlich", "Es stimmt schon, Arbeiter wird nur der letzte Dreck", "Ich werde immer rot, wenn die alten Weiber mit ihren Bettgeschichten prahlen", "Wenn man mal etwas sagt, machen die einen ja fix und fertig" usw.
- (Diese Argumentation ist nicht nur auf jüngere ehemalige Verkäuferinnen beschränkt, auch Jungarbeiterinnen klagen darüber, o h n e durch eine diesbezügliche Interviewfrage dazu aufgefordert zu sein)
- + Der Umgang mit dem Publikum und das Verkaufen ist i n t e r e s s a n t e r als die sture und eintönige Arbeit (löten, montieren, "am Tauchbecken sitzen und Spulen eintauchen, das kann jeder", "keine Abwechslung" usw.)
 - + Der "Volle Tarif während der Anlernzeit" enttäuschte:

in der Höhe,

man dachte schneller als dann tatsächlich der Fall, den Akkord zu erreichen (oft wird die Anlernzeit gar nicht durchgestanden, sondern schon nach ein paar Tagen als "hoffnungslos" aufgegeben),

Akkordarbeit ist schwerer als gedacht,

man ist zu abhängig davon, ob man "gute" oder "schlechte" Akkordarbeit bekommt,

als Verkäuferin hat man - wenn man bereit ist, sich genau so anzustrengen wie in der Fabrik - m e h r E i n f l u ß auf die Umsatzprämie als in der Werkstatt auf die Akkordprämie.

- + Das Angestelltenverhältnis ist d o c h günstiger (obschon es damals nicht so richtig schien), weil man neben dem Festgehalt auch größere Sicherheit des Arbeitsplatzes hat, im Krankheitsfalle weniger Ärger mit der Lohnfortzahlung und den damit verbundenen Meldungen und Gelenkontrollen hat.
- + Auf längere Sicht werde man sich durch die bei Verkäuferinnen stärker gehaltssteigernd wirkende Zahl der Berufsjahre mehr "verbessern" können als die Arbeiterinnen, dort ist nach einem halben Jahr Schluß.
- Plötzlich werden die A u f s t i e g s c h a n - c e n im Verkäuferinnenberuf wieder wichtig und auch höher bewertet durch

den immer größer werdenden Mangel an gelernten Verkaufskräften (d.h. verstärkte Abwanderung kann auch zu verstärkter Rückwanderung Anlaß sein).

Als Angestellte gibt es keinen "Aufstiegsstop", man kann von einer Verkäuferin zur 1. Verkäuferin, dann zur Substitutin, später zur Abteilungsleiterin avancieren (vorher hinderten diese "Chancen" nicht den Entschluß zur Kündigung, weil das "ewig dauert" und man "zur Clique" gehören muß).

Jetzt aber: "Was kann denn hier aus mir noch werden? Höchstens Springerin mit einem Groschen mehr dafür, und wenn es hochkommt, Einrichterin, aber das will ich nicht, mich mit d e m Pack 'rumärgern" usw.

D.h. der Mangel an Aufstiegschancen als Fabrikarbeiterin wurde bei Betriebseintritt überhaupt nicht als ein Mangel in Rechnung gestellt, weil man die Aufstiegschancen im alten Angestelltenverhältnis wegen der damit verbundenen Wartezeit als "nur rein theoretisch" und nicht für die eigene Person zutreffend ansah.

7.4 Die Situation der Frauen aus der sog. "Stillen Reserve" 7)

Die Frauen aus der sog. "Stillen Reserve" erwiesen sich als besonders "fluktuationsgefährdet". Es handelt sich dabei um erstmalig oder nach langjähriger Unterbrechung wieder erwerbstätig werdende H a u s - f r a u e n. Speziell das Arbeitsverhältnis verheirateter Frauen mit Kindern oder Kleinkindern scheint von Anfang an höchstem Maße verunsichert, obschon im Zeitpunkt der Bewerbung "alles geregelt" schien. Die Absicht, ja doch "nur" zeitlich b e g r e n z t zu arbeiten, verführt

- + zu einer Unterschätzung der Arbeitsschwierigkeit, der aufzuwendenden Zeit, der zu erwartenden Ermüdungserscheinungen und
- + zu lediglich improvisierten Lösungen in der Umstellung familiärer Lebensgewohnheiten und der Entlastung von häuslichen und mütterlichen Pflichten auf Dritte.

Diese Kompromisse überdauern oft nicht den Zeitraum, für den sie gedacht waren. Verwandtschaftliche oder nachbarliche Hilfestellungen (speziell bei Kleinkindbetreuung) sind als Gefälligkeitsleistungen zu stark abhängig von Sympathiebeziehungen, werden auf die Dauer lästig. Nicht eingehaltene Abreden im familiären oder nachbarlichen Bereich führten nach und nach zur Wiederübernahme sämtlicher Pflichten. Die daraus resultierende Doppelbelastung, Konflikte zwischen Arbeitspflichten und Sorgepflichten verursachten erhöhte Fehlzeiten, Überforderung, Resignation und Kündigung. Nicht selten wurde diese Entwicklung überholt durch firmenseitige Kündigung oder durch "Agreement" (erbetene firmenseitige Kündigung).

Eine Fülle von (im Hauptbericht geschilderten) außerbetrieblich-familiären "Kleinst-Konflikten" lösten bereits Fehlzeiten resp. Kündigungen aus:

Wenn z.B. die Nachbarin das Kind nicht mehr abnehmen will, die Schwiegermutter verstimmt wurde, die Kinder in der Schule sitzen zu bleiben drohen, das Schlüssel-Kind krank wird, der Ehemann abends allein ausgeht, die Mahlzeiten, der Haushalt liegen bleiben und der sich vernachlässigt führende Ehemann die Kündigung verlangt.

Da in der Mehrzahl dieser Fälle die Erwerbstätigkeit bei der untersuchten Firma nicht haushaltsbildendes oder existenztragendes Einkommen begründete, sondern neben dem Einkommen des Ehegatten mehr notwendigen Anschaffungszwecken (speziell nach Heirat) oder der Erfüllung besonderer Konsumwünsche diente, wird hier bei zu groß werdender Doppelbelastung auch leichter in die

Kündigung ausgewichen oder "pausiert" bis zur Annahme einer neuen Arbeit.

Alleinstehende oder verheiratete Frauen, bei denen der Lohn haushaltsbildend war, regelten ihre Lebensgewohnheiten und Sorgepflichten (wie die Männer) auf lange Sicht und darum konfliktfreier, trotz oft gleicher Belastung. Aber auch hier kam es zu einigen Kündigungen wegen Sorgepflichten für die Familie (besonders im Zusammenhang mit Kindern bei jungen Ehefrauen), ebenfalls bei alleinstehenden Mädchen mit Kleinkindern. Ihre Lage ist oft so auswegslos, daß schon geringfügig stützende Maßnahmen Dankbarkeit und größere Stetigkeit gewährleisten würden.

Ein beabsichtigter Erwerb auf Zeit (bis zur Heirat oder bis die ersten Eneanschaffungen oder die besonderen Konsumwünsche erfüllt sind oder der Mann wieder eine gutbezahlte Stellung hat usw.) beinhaltet Desinteresse am langfristigen Erlernen eines weiblichen Berufes. Der Wunsch, gleich anfangen und bald voll verdienen zu können, führt zu verstärkter Zugangsbewegung in die unteren Lohngruppen der Elektroindustrie, die in ihren Lohn- und Arbeitsbedingungen geradezu ideal diesen Wünschen entspricht.

7.5 Der begrenzte Kreis der Interessenten an "Teilzeitarbeit" ⁸⁾

Bei Fragen nach Teilzeitarbeit dominierte eindeutig die Befragung der Halbtagsarbeit. Die (relativ zum Verdienstausschlag) gestiegenen Fahrkosten usw. fielen nicht so ins Gewicht, weil es vor allem darauf ankam, bestimmte (die Kündigung erzwingende) Pflichten taglich zu erfüllen, was bei einer Drei-Tage-Woche nicht möglich schien, (Wartung des Kleinkindes, Pflege kranker oder siecher Familienangehöriger, aber auch regelmäßige Sorgepflichten gegenüber einem oder mehreren schulpflichtigen Kindern, deren Entwicklung den interviewten Müttern Kummer bereitete).

Der Kreis der zur Halbtagsarbeit Bereiten war klein. Zwar sagten wesentlich mehr, daß dergleichen gut, aber wegen des Verdienstausschlags für sie persönlich unmöglich

lich wäre. Sofort mit "nein" antworteten sämtliche Männer (was auch angenommen wurde), aber ebenfalls a l l e jungen Mädchen, die kein Kind hatten und (oder) noch im Haushalt der Eltern lebten. Ebenfalls mit "nein" antworteten alleinstehende (verwitwete, geschiedene) Frauen ohne Steuerkinder und ohne zusätzliches Einkommen (wie Hinterbliebenenrente, Unterhaltszahlungen usw.) "Nein" sagten verheiratete Frauen, nach deren Schätzung das Einkommen des Ehemannes oder das Miteinkommen anderer Familienangehöriger nicht ausreichte, um einen Teilverlust ihres Lohnes auszubalancieren. Sie wechselten darum lediglich in eine andere Firma. Da aber Einschätzung des unabdingbaren Lebensstandards der Familie und Einschätzung der Dringlichkeit von Sorgepflichten individuellen Auffassungen unterliegen, wurden hier die Grenzen f l i e ß e n d. Es gab Frauen, die ein geringes Familieneinkommen bereit waren durch Annahme von Halbtagsarbeit noch weiter zu reduzieren, weil sie ihre Sorgepflichten höher stellten, und Ablehnende, deren wesentlich höheres Familieneinkommen nicht verringert werden durfte, obwohl sie selbst über zu hohe Doppelbelastung und den Zwang zur Vernachlässigung von Sorgepflichten klagten. Insofern setzte sich der kleine Kreis der zur Halbtagsarbeit Bereiten hauptsächlich zusammen aus: unverheirateten, verheirateten und geschiedenen Frauen mit Säuglingen oder schulpflichtigen Kindern, deren tägliche Anwesenheit zu Hause dringend erforderlich war (die M e h r z a h l der mit gleichen Indikationen ausgestatteten Kündigungsfälle, die weiter arbeiten wollten, konnte aber n i c h t auf einen Vollerwerb verzichten); außerdem einige Frauen, die künftig nur einen Zuschuß für Anschaffungszwecke der Familie oder "ganz persönlichen Verbrauch" sicherstellen wollten, das Familieneinkommen aber als ausreichend ansahen; und zwei Frauen, die Zuschüsse (Renten, Unterhaltszahlungen) erhielten.

Etwa die Hälfte der Zustimmenden schränkte ein, daß sie Halbtagsarbeit gerne machen würde, aber erst

s p ä t e r (nach Genesung, wenn sie aus gesundheitlichen Gründen gingen oder wenn das Kleinkind nicht mehr ständig gewartet werden müßte). Nur 9 von insgesamt 23 positiven Äußerungen zur Halbtagsarbeit erklärten, daß sie für den Fall, ihnen würde von der untersuchten Firma Halbtagsarbeit angeboten, gerne b l e i b e n resp. in Kürze sich wieder speziell dafür bewerben würden.

Soweit bestimmte Tageszeiten genannt wurden, gaben sie einer Vormittagsschicht ("Schulschicht") ungefragt den Vorzug, Abendarbeit wurde mehrmals vorsorglich abgelehnt, weil da die Familie zusammensein wolle.

7.6 Vergleichende Anmerkungen zu diesem Kapitel

Zum Problem der "Mehrfachwechsler" waren unter dem Gesichtspunkt "Manifestationen des sozialen Konflikts in der Öffentlichkeit" bereits in einem der Vorkapitel weitgehend vergleichende Überlegungen ⁹⁾ zur Heftigkeit (und Einseitigkeit) der Veröffentlichungen zu diesem Thema ("Zugvögel" etc) angestellt worden, so daß zu diesem Kapitelabschnitt mit seinem bezogenen empirisch-neutralen Tatbestand nur eine ergänzende Einschränkung der Autoren L u t z und W e l t z wiedergegeben werden soll, die vor einer Überschätzung der Erklärungsmöglichkeiten warnen: "Die Sozialschrott-These geht davon aus, dass die gegenwärtige 'ungesund' hohe Fluktuation zum größten Teil durch 'asoziale Elemente', 'Zug-' oder 'Wandervögel' verursacht wird, die es nirgends lange aushielten und sich durch häufigen Arbeitsplatzwechsel einer kontinuierlichen Arbeitsleistung zu entziehen trachten..." ¹⁰⁾ Jedoch könne die "Sozialschrott-These" keinen Grund dafür angeben, weshalb starke Unterschiede in der Fluktuationsfrequenz verschiedener Branchen, Betriebe oder demographischer Gruppen bestehen, "...von denen wohl kaum die einen durch eine grundsätzlich höhere soziale oder charakterlichen Instabilität charakterisiert sind als die anderen." ¹¹⁾

Das in dem Kapitelabschnitt "Branchen-Rückwechsler in angestellten-intensiven Branchen" angesprochene Problem eines unterschätzten Milieuwechsels, der nicht durchgestanden wurde, findet in der Literatur zu den Ursachen

der Fluktuation kaum Berücksichtigung, eine motivations-spezifische Analyse, wie sie hier am Beispiel ehemaliger Verkäuferinnen vorgenommen wurde, konnte auch für andere Berufsgruppen nirgendwo ermittelt werden. In allgemeinsten Form finden sich lediglich, wiederum bei L u t z und W e l t z, Hinweise auf "nicht situationsgerechte Wertvorstellungen" ¹²⁾; Erwartungen und Wunschvorstellungen stünden nicht im Einklang mit dem Angebot an Arbeitsbedingungen.

Zwischenbetriebliche bzw. außerbetriebliche Fluktuation aus Konflikt zwischen Arbeitspflichten und Sorgepflichten war eine der Aussagen zur Situation der sog. "Stillen Reserve" ¹³⁾. Kennzeichen dieser Gruppe war, daß sie - in der Absicht, nur eine begrenzte Zeit zu arbeiten - diesen Konflikt mit nur improvisatorischen Kompromissen zu regeln suchte, was mißlang.

In der Literatur zur Fluktuation erscheint dieses Problem ungenügsam als außerbetrieblich-familiär bedingter Personalwechsel; auf den diesem Phänomen zugrunde liegenden Inter-Rollenkonflikt wird meiner Kenntnis nach nicht näher eingegangen. Es muß schon auf allgemeinere empirische Studien zur Berufstätigkeit der Frau ausgewichen werden, um dieses Stichwort näher belegen zu können: Edith H i n z e, die in West-Berlin 1955/56 eine Enquête zu den Lebensumständen erwerbstätiger Mütter durchführte, interpretiert: "Im Leben der Mutter, die beide Rollen durchzuführen versucht,...wirkt sich dieses Dilemma als täglich sich neu aufdrängende Schwierigkeit aus...Soweit die erwerbstätige Mutter ihre Berufsarbeit verneint, was...zumeist der Fall ist, verneint sie vor allem ihre Doppelrolle..., für die sich keine Parallele im Leben der Erwerbstätigen findet." ¹⁴⁾ Elisabeth P f e i l berichtet aus ihrer empirisch-soziologischen Untersuchung (1956/57) zur Berufstätigkeit von Müttern aus vollständigen Familien in der BRD: Die Entlastung der Mütter von Haushaltsarbeit erfolge bei Arbeiterinnen vorzugsweise durch mitwohnende oder in der Nähe wohnende Verwandte. Dabei habe sich gezeigt, daß diese Hilfe tragend für diese Haushalte ist: Drei Viertel der Arbeiterinnen bzw. 80% der unter 25jährigen Frauen hätten auf die

Frage, was sie tun würden, wenn diese Hilfe wegfielen, erklärt, daß sie dann sofort aus der Arbeit ausscheiden müßten. Eine danebenstehende Graphik zeigt, daß über 50% der angelernten und ungelernten Arbeiterinnen gar keine Hilfe hat, was bei den oben wiedergegebenen Nennungen noch zu berücksichtigen ist.¹⁵⁾ Auch wenn es sich in den beiden Untersuchungen um eine anders strukturierte Erhebungsmasse handelt - der Rollenkonflikt aus Sorgepflicht und Arbeitspflicht hatte bei diesen interviewten Berufstätigen nicht oder noch nicht zur Wiederaufgabe der Erwerbstätigkeit geführt - machen sie doch deutlich, wie *s i t u a t i o n s a b h ä n g i g* die Erwerbstätigkeit dieser Frauengruppe von einer kontinuierlichen Regelung dieses Konfliktes ist. Einige andere Untersuchungen¹⁶⁾ sind der gleichen Problematik gewidmet.

In Elisabeth P f e i l s Erhebung wurde auch der Wunsch nach Halbtagsarbeit erfragt; ihre Ergebnisse weichen von den berichteten Ergebnissen der eigenen Untersuchung ab und liegen in der Bejahung wesentlich höher: Von den Arbeiterinnen erklärten 48%, daß sie sofort, 11%, daß sie vielleicht später Halbtagsarbeit machen würden, wenn es in ihrem Berufe welche gäbe. Nur 41% erklärten, daß das für sie nicht in Frage käme¹⁷⁾. Diese Differenz wird vom Verfasser dieser Arbeit auf zwei Umstände zurückgeführt: Nach P f e i l ist der Wunsch nach Halbtagsarbeit in Großstädten geringer, was in diesem Falle zutrifft.¹⁸⁾ Zum zweiten ergibt sich diese Differenz aus der andersartigen Struktur der Interviewmasse: Die Untersuchungen der Werke A und B betrafen Kündigungsfälle; der Anteil derer, bei denen auch Halbtagsarbeit keine befriedigende Regelung des Konfliktes mehr bedeutete, mußte naturgemäß höher liegen.

8. Die Rolle einiger Sozialdaten in der Fluktuation
=====

der Werke A u. B
=====

In den Gesprächen mit den Personalleitern, Abteilungsleitern und Meistern beider untersuchter Bereiche wurde häufig auf die Gruppe der sog. "Unruhigen jungen Leute" hingewiesen. Sie sollen stärker fluktuieren als die Älteren, besonders in den untersten Betriebsaltersstufen. Sie seien noch auf der Suche nach einem geeigneteren Arbeits- und Lebensinhalt, und ihr Drang nach Veränderung würde begünstigt durch:

- + die allgemein zu beobachtende Bindungslosigkeit Jugendlicher;
- + sie sind noch nicht in den Zwang der Pflichten genommen, wie sie bei den Älteren durch Heirat, Kinder usw. sich ergeben;
- + das Lohnergebnis liegt niedriger als bei den Älteren, sei es durch mangelnde Routine infolge relativ kurzer Betriebszugehörigkeit, sei es durch fehlende oder gerade erst abgeschlossene Berufsausbildung;
- + sie haben noch keine (innerbetriebliche) "Position" zu verlieren, weil sie noch keine betriebsspezifische Berufserfahrung haben;
- + Sonderleistungen der Firmen, in diesem Falle etwa Erfolgsbeteiligung oder die Betriebspensionen, sind bei den Jugendlichen inaktuell und darum ohne hemmenden Einfluß auf die Überlegungen zur Kündigung; während die Älteren (durch ihr höheres Lebensalter bzw. Betriebsalter) wohlverworbener Rechte zu verlieren hätten, wäre für die Jüngeren die unmittelbare finanzielle Verbesserungsmöglichkeit bei einer anderen Firma auch dann entscheidender, wenn sie nur geringfügig ist.

8.1 Lebensalter, Familienstand, Kinderzahl, Betriebs- bzw. Dienstalter

Tatsächlich zeigten sich bei den Interviews deutlich Gegensätze in der Argumentation der J ü n g e r e n gegenüber den Ä l t e r e n. Ohne eine einzige Interviewfrage zum Stichwort "Alter" brachten sie dieses Thema immer wieder von sich aus zur Sprache. Sie ließen 4 Ansatzpunkte der Kritik erkennen:

Bei Fragen der Lohnzufriedenheit wurde häufig und hartnäckig behauptet, daß die Älteren mit höherem Betriebsalter **m e h r** verdienen, und zwar für die gleiche Arbeitsleistung. Nur teilweise nahmen die Betroffenen auf den gestuften Alterstarif Bezug. Stattdessen meinte man, daß sich die Älteren die besser bezahlten Arbeiten "unter den Nagel rissen";¹⁾ (bei Gruppen-Akkord seltener).

Bei Zurückweisung unangenehmer Arbeitsaufgaben oder Arbeitsbedingungen seitens der Jüngeren wurde erklärt: "Ich bin ja noch jung und kann kündigen. Jetzt haben sie eine Alte an das Tauchbecken gesetzt. Mit der können sie's ja machen. Die Älteren können sich nicht wehren, die haben ja zu viel Ansprüche zu verlieren", oder: "Die Älteren müssen sich dreinfügen. Die haben eine Scheu, sich zu verändern. Aber mir stehen noch alle Möglichkeiten offen. Ich hab' keine Angst".²⁾

Bei angeblicher Leistungsbehinderung, der man durch Kündigung und Wechsel in eine nicht "so konservative" Firma ausweicht: "Wenn man jung ist, versucht man rauszuschaffen, was raus geht. Ich will mehr verdienen als die anderen Frauen. Das werde ich bei (... Name einer Konkurrenzfirma) viel besser können. Hier muß man immer im gleichen Trott wie die anderen arbeiten", "Man darf nicht voll abrechnen, sonst fangen die Älteren an zu zetern"³⁾

Als ausgesprochen typisch für die Vorstellungswelt jüngerer Kündigungsfälle darf die Behauptung einer Löterin angesehen werden. Dabei ist es unwichtig, ob die nachstehende Darstellung zutrifft. Festzustellen ist lediglich, daß die Mehrzahl der Betroffenen, die so und ähnlich argumentierten, an ihre Darstellung glaubte und ihr Entschluß zur **K ü n d i g u n g** offensichtlich stark von diesen Überlegungen beeinflusst wurde.

"Man sagt mir, weil ich noch nicht 21 bin, darf ich noch nicht voll abrechnen. Ich verstehe (das) nicht. Warum setzt man mich dann auf Akkord? Seit 3 Wochen schaffte ich ihn, aber ich darf nicht. Stattdessen

bekam ich neue Arbeit, d e r Akkord ist nicht zu schaffen. Statt 1000 Stück in 1 Tag mache ich jetzt 700 Stück in 2 Tagen, nun tanze ich bestimmt nicht mehr aus der Reihe".⁴⁾

Bei Fragen nach den innerbetrieblichen Aufstiegschancen wurde von beiden Geschlechtern häufig geantwortet, daß die Betriebsälteren den Weg nach oben nicht freigeben, aber nur bei den jüngeren M ä n n e r n, die ihre Lehre gerade absolviert hatten, spielte dieses Argument eine Rolle im Zusammenhang mit der Kündigung. Besonders deutlich wurde der Zusammenhang dann, wenn die Betreffenden von draußen als neue Gesellen eingetreten waren und feststellten, daß Kollegen, die seit zehn oder zwanzig Jahren bei der Firma sind, immer noch (oder angeblich) die gleiche Tätigkeit verrichten. Einige erklärten auch, daß sie lediglich dieses "Schocks" wegen nun kündigen und eine Tagesschule besuchen würden, "weil man sonst nach 15 Jahren genauso dasitzt wie die da". In diesem Zusammenhang fielen auch häufig Worte wie "Klassenordnung", "Nur mit Beziehungen" käme man weiter. Die interviewten Älteren waren zwar auch skeptisch hinsichtlich der Aufstiegsmöglichkeiten, hielten sich jedoch in ihren Äußerungen zurück; viele glaubten, daß man "etwas" weiterkommen könnte, wenn man fleißig sei und "sich nichts zu schulden kommen lasse".⁵⁾

Bei ledigen jungen Männern und Mädchen ohne Kinder wurde deutlich, daß nicht die Firma, sondern die F a m i l i e als Sicherung der E x i s t e n z empfunden wird. Dort wohnt man mit, gibt sein Kostgeld ab, man hat den Rücken frei von Verpflichtungen und eine Rückzugsbasis, wenn irgend etwas mit dem Arbeitsplatzwechsel "nicht klappen" sollte.

Völlig anders lag die Argumentation einiger interviewter junger Mädchen, die wegen bestehender Gegensätze von der Familie getrennt lebten und für sich allein aufkommen wollten:

Es interessierte ausschließlich der Lohn, und Argumente wie: "Wenn ich hier dasselbe verdienen dürfte wie

dort, wo ich jetzt anfangen soll, bleibe ich, aber ich kann es mir nicht leisten, was zu verschenken" ⁶⁾ gehörten fest zu dieser Gruppe.

Jüngere glaubten also, nicht allzuviel zu verlieren, der Drang nach Veränderung war spürbar, teilweise unter Gesichtspunkten, wie sie bereits in den Vorkapiteln beschrieben wurden.

Daß die sog. "unruhigen jungen Leute" nicht nur anders argumentieren, sondern auch stärker und früher als die Älteren fluktuieren, läßt sich nur sehr bedingt beweisen. Zum Teil lassen sich die statistischen Ergebnisse beider untersuchten Bereiche zu diesen Fragen nicht auf einen gemeinsamen Nenner bringen. Es wird deutlich, daß a n d e r e Faktoren die Struktur der Abgänge wesentlich stärker beeinflussen können als die Altersverteilung. Einer dieser Einflüsse dürfte im völlig unterschiedlichen Aufbau des B e t r i e b s a l t e r s zu suchen sein:

<u>Betriebsalter der</u> <u>Gesamtleienschaft</u>	<u>Untersuchter</u> <u>B-Bereich:</u>	<u>Untersuchter</u> <u>A-Bereich:</u>
Unter 1 Jahr bei der Fa.	18 %	49
Über 5 Jahre " " "	52 %	11 %

Die Schwerpunkte im Betriebsalter beider Belegschaften liegen nahezu umgekehrt proportional. Das beinhaltet, daß nur im Bereich B eine bemerkenswerte Stammbellegschaft existiert, an deren relativ großer Betriebstreue das Phänomen der "unruhigen jungen Leute" gemessen werden kann, während im Bereich A die Hauptmasse der Belegschaft mit 49 % sich ohnehin in einem Betriebsalter befindet, dessen Kennzeichen Unruhe, geringe Betriebsverbundenheit und stärkere Fluktuation sind. Setzt man die Grenze bei 2 Jahren Firmenzugehörigkeit an, so entfallen sogar 67 % der Belegschaft im Werk A in die darunter liegenden Betriebsaltersstufen (gegenüber nur 24 % im Werk B).

Da gerade in diesen unteren Betriebsaltersstufen neben relativ noch niedrigem Lohnergebnis auch die bereits

beschriebenen fluktuationsfördernden außerbetrieblichen Faktoren und innerbetrieblichen Konflikte häufiger und leichter den Entschluß zum Ausweichen in die Kündigung bewirken als bei gleich-geringfügigen oder größeren Anlässen in höherem Betriebsalter, verwundert es nicht, daß statistische Merkmale wie Lebensalter, Familienstand, Kinderzahl jenen allgemeineren Einflüssen nicht übergeordnet, sondern höchstens beigeordnet scheinen, Einflüssen etwa wie Wechselschicht (in Verbindung mit Kinderzahl), saisonbedingten Fertigungsumstellungen oder "fertigungstechnisch bedingten Lohnproblemen". Auch saisonbedingte Kündigungen hatten nachhaltigen Einfluß auf die Struktur der Belegschaft und Kündigungsfälle (vgl. dazu Kap. 11).

Im Werk B läßt sich die Existenz der "unruhigen jungen Leute" auch statistisch nachweisen, zumindest bei den jungen M ä n n e r n : ⁸⁾

- + Drei Viertel der männlichen Kündigungsfälle waren ledig und ohne Kinder;
- + Drei Viertel der männlichen Kündigungsfälle waren unter 24 Jahre alt; unter 21 Jahre war es immer noch die Hälfte.

Geht man von der B e l e g s c h a f t aus und berücksichtigt damit den Anteil der Ledigen bzw. der Jungen an der Gesamtbelegschaft, dann ging aus der männlichen Belegschaft während der untersuchten 19 Lohnwochen nur jeder 32. Mann, aber:

- + von den Ledigen ohne Kinder (Steuerklasse I) ging jeder N e u n t e ; von den Ledigen ohne Kinder im Alter bis zu 20 Jahren ging sogar jeder F ü n f t e ,
- + ohne Berücksichtigung von Familienstand und Kinderzahl ging aus der Belegschaftsgruppe "Jugendliche bis zu 20 Jahren" ebenfalls jeder F ü n f t e , und bei einer Firmenzugehörigkeit von "Bis zu 3 Monaten" ging aus derselben Lebensaltersgruppe sogar jeder D r i t t e . ⁹⁾

Bei den Frauen und Mädchen des Werkes B ist das Bild nicht ganz so eindeutig:

- + Unter den weiblichen Kündigungsfällen beträgt der Anteil der Ledigen ohne Kinder (Steuerklasse I) kaum ein Drittel, während verheiratete Frauen,

deren Mann ebenfalls erwerbstätig ist (Steuerklasse IV), die Hälfte aller Kündigungsfälle stellen.

- + Im Alter unter 24 Jahren war lediglich ein Viertel der Kündigungsfälle.

Geht man wieder von der vorhandenen Belegschaft aus, dann ging während des untersuchten Zeitraumes jedes 18. weibliche Belegschaftsmitglied, aber:

- + aus der Gruppe der Ledigen ohne Kinder (Steuerklasse I) nur jede Einundzwanzigste, während verheiratete Frauen, deren Ehegatte auch erwerbstätig ist, einen überdurchschnittlichen Fortgang aufweisen. Von ihnen ging jede Vierte.
- + Daß Kinder ein Fluktuationselement ersten Ranges sein können, wird gerade bei der letztgenannten Gruppe deutlich:
Aus dieser Frauengruppe der Steuer-Kl. IV ging zwar jede 14., unterteilt man aber diesen Durchschnittswert in Frauen mit 0, 1, 2 und 3 Kindern, dann ging jede dreiundzwanzigste, zwölfte, elfte und achte Frau.
D.h. die verheirateten Frauen ohne Kinder wiesen einen ebenso unterdurchschnittlichen Abgang auf wie die Ledigen ohne Kinder. Bei den verheirateten Frauen der Steuer-Kl. IV mit Kindern zeigt sich bei steigender Kinderzahl sofort auch ein steigender, überdurchschnittlicher Abgang.
Ähnlich tendierte Ergebnisse liegen auch für das Werk A vor.
Bei Frauen, die nicht mehr als ein Kind haben und in deren Familie kein zweites Einkommen das Ausweichen in die Kündigung erleichtert (Steuer-Kl. II und III), sind die Ergebnisse "günstiger"; ihr unterdurchschnittlicher Abgang gleicht etwa dem der Steuer-Kl. I und IV ohne Kinder. Bei mehr als einem Kind wiesen sie eine überdurchschnittliche Abgangsquote aus.

Geht man nicht vom Familienstand und der Kinderzahl aus, sondern vom Lebensalter der Belegschaft, so wird doch auch für die jüngeren weiblichen Belegschaftsmitglieder eine stärkere Fluktuation sichtbar. Aus der weiblichen Gesamtbelegschaft ging - wie bereits festgestellt - jede 18., aber:

- + aus der weiblichen Belegschaft im Alter bis zu 20 Jahren ging jede Zehnte; davon bei einem Betriebsalter bis zu 3 Monaten sogar jede Vierte.
- + Aus der Gruppe der ledigen weiblichen Belegschaftsmitglieder ohne Kinder (Steuer-Kl. I) im Alter bis

zu 20 Jahren schied jede V i e r z e h n t e aus. Die oben gemachte Aussage über größere Betriebstreue dieser Steuerklasse (nur jede 21.) muß also eingegrenzt werden auf die Älteren.

Bleibt zu untersuchen, ob die Jugendlichen auch wirklich zu einem sehr f r ü h e n Zeitpunkt ausscheiden, ob sie früher als die Älteren "aufgeben".

Der Hinweis, daß von den weiblichen Jugendlichen im Alter bis zu 20 Jahren aus dem Betriebsalter bis zu 3 Monaten jede Vierte ausschied, schien diese Annahme zu untermauern. Tatsache jedoch ist, daß der stärkere Abgang aus der Betriebsaltersstufe "bis zu 3 Monaten bei der Firma" k e i n besonderes Merkmal der weiblichen J u g e n d l i c h e n ist, sondern a l l e Altersgruppen umfaßt. Beide untersuchten Bereiche zeigten das mehr oder weniger deutlich:

<u>Tabellenauszug:</u> 10)	<u>Werk B</u>	<u>Werk A</u>
Aus der weiblichen Gesamtbelegschaft ging jede	18. Frau	7. Frau
Aus der weiblichen Belegschaft mit einem Betriebsal- ter bis zu 3 Mona- ten ging jede	4. Frau	4. Frau
davon ging aus der Altersstufe		
-20 Jahre jede	4. Frau	4. Frau
21-23 " "	6. "	3. "
24-29 " "	2. "	3. "
30-39 " "	8. "	4. "
40-49 " "	6. "	4. "
50 u.m. " "	-	5. "

Auch wenn man berücksichtigt, daß die statistisch verwertete Abgangsmasse nur 19 Wochen beträgt, ergibt sich folgender Überlegungszusammenhang:

- + Trotz unterschiedlicher Abgangstendenz (18 : 7) in den beiden untersuchten Werken war der Abgang aus der "Betriebsaltersstufe bis zu 3 Monaten" g l e i c h stark (4 : 4).

- + Diese Betriebsaltersstufe zeigt zwar eine besonders starke Fluktuationstendenz (jede 4. statt 18. bzw. 7. des Werksdurchschnitts), aber die weiblichen Jugendlichen beider Bereiche schieden in dieser Betriebsaltersstufe *n i c h t* häufiger aus als dem erhöhten Durchschnitt dieser Stufe entspricht (4 : 4; 4 : 4).
- + Der eine Bereich zeigt in den nächsthöheren Lebensaltersgruppen derselben Betriebsaltersstufe (bis zu 3 Monaten) zwar geringe Unterschiede, insgesamt über alle Lebensaltersgruppen aber durchweg eine überdurchschnittliche Abgangstendenz im Verhältnis zum Werksdurchschnitt der Gesamtbelegschaft. Bei dem anderen Bereich ist die gleiche Erscheinung zu beobachten, hier sogar praktisch ganz ohne Unterschiede in den einzelnen Lebensaltersgruppen.

Das würde bedeuten, daß zumindest im Betriebsalter "bis zu 3 Monaten Firmenzugehörigkeit" die Älteren ebenso häufig fluktuieren wie die jüngeren weiblichen Belegschaftsmitglieder - oder was in dieser Arbeit wichtiger scheint: die Älteren sind ebenso mobil. Versuche, der Fluktuation durch besondere Hilfestellungen zu begegnen, müssen auch auf die Älteren ausgedehnt werden.

Ein Vergleich zwischen den nächsthöheren Betriebsaltersstufen (1/4-1/2 Jahr, 1/2-1 Jahr, 2-5, 5-10 und über 10 Jahre Firmenzugehörigkeit) ergab für beide Bereiche: 11)

- + Mit steigendem Betriebsalter geht die überdurchschnittliche Abgangstendenz zurück;
- + In beiden Bereichen wurde eine unterdurchschnittliche Abgangstendenz bei den Männern erst nach Vollendung des 1. Betriebsjahres, bei den Frauen nach Vollendung des 2. Betriebsjahres erreicht.

Nur bei den jüngeren Männern scheint auch die Frühkündigung vorzuherrschen. Allerdings wird diese Tendenz auch durch die Tatsache unterstützt, daß *f i r m e n - s e i t i g e* Kündigungen gegenüber den gelernten Männern schon nach kurzer Frist ausgesprochen werden (etwa

innerhalb der ersten vier Wochen), während bei den anzulernenden Frauen die firmenseitige Kündigung in der Mehrzahl der Fälle wesentlich später erfolgt.

Der generelle Eindruck des Gutachters, der aus den Interviews mit allen Lebensalters- und Betriebsaltersklassen empfangen wurde, ist:

Betriebsalter geht vor Lebensalter. Die "Fluktuationsanfälligkeit" ist in den untersten Betriebsaltersstufen am größten, sowie Hilflosigkeit, Mißverständnisse, Mißmut und übersteigerte Hoffnungen hier am häufigsten angetroffen werden. Höheres Lebensalter ist in Sicht der Einstellungspolitik kein ausreichender "Schutz" gegen Fluktuationstendenzen.

Hingegen:

Belegschaftsgruppen mit höherem Lebensalter und ebenfalls langer Firmenzugehörigkeit sind nahezu fluktuationsfrei. Das bestätigte der Werks-Bereich B, der über eine solche - allerdings zugleich überalterte - Stammebelegschaft verfügt.

Und doch liegt eben in dieser Stammebelegschaft des Werkes B eine latente Tendenz künftigen Anstiegs der Fluktuation: ¹²⁾ Zwar sind 63 % der männlichen Belegschaft über 5 Jahre bei der Firma, aber davon (= 100 %) sind zugleich 48 % über 50 Jahre alt, (bzw. 10 % über 60 Jahre). In absehbarer Zeit wird also ein wichtiger Teil der Stammebelegschaft aus biologisch bedingten Gründen das Werk verlassen. Das bedeutet nicht nur eine künftig höhere Fluktuationsrate (wenn man das Ausscheiden wegen der Erreichung der Altersgrenze auf Grund ihrer faktisch starken Auswirkung auf den Ersatz-Einstellbedarf dazurechnen will), sondern auch, daß künftig wesentlich mehr der fluktuationsanfälligeren Neuen und Jüngeren in das Werk hineingenommen werden müssen. Daß schon heute die Fluktuation in den untersten Betriebsaltersstufen auch im Werk B etwa gleich stark eingesetzt hat und sich trotzdem noch nicht so störend bemerkbar macht, liegt lediglich daran, daß dieses Betriebsalter noch in absoluter

M i n o r i t ä t ist. In dem Maße, wie die Alten das Werk verlassen, wird der Anteil der Neuen wachsen und damit auch dort das Phänomen der Fluktuation.

8.2 Abgangsgründe und Verbleib bei sog. "Frühkündigungen"

Wegen des besonders hohen Anteils, den die nach kurzem Dienstalter wieder freiwillig Kündigenden im betrieblichen Personalwechsel stellen, wurde in der untersuchten Firma zu diesen sog. "Frühkündigungen" eine besondere Erhebung durchgeführt.¹³⁾ Im Gegensatz zum Hauptgutachten wurde hier keine Hintergrunduntersuchung zu den weiteren Ursachen durchgeführt. Maßgebend waren ausschließlich die Angaben der Kündigenden zu den Gründen ihres Ausscheidens, ihres Verbleibs bzw. ihrer behaupteten Verbesserungschancen. Ihre Angaben wurden in einen dafür eigens entwickelten Motivkatalog ("Kündigungsgründe") und in ein Raster, das den gewünschten Verbleib registrierte, eingeordnet. Die detaillierte Textanalyse zu jenen Tabellen hier wiederzugeben, erscheint nicht angebracht, da dort die Ergebnisse im Interesse der auftraggebenden Firma werks- bzw. abteilungsspezifisch gehalten waren und auch keine neuen Erkenntnisse in der Frage des hier verfolgten Gesamthemas bringen. In zwei allgemeiner interessierenden Punkten jedoch sind die Ergebnisse jenes Untersuchungsberichtes auch für die hier vorzulegende Arbeit interessant: Eine - der damaligen Situation entsprechend knapp gehaltene - Darstellung zum Charakteristikum kündigender Grenzgänger (interviewt 4.6.-12.8.1961). Zum anderen werden einige der vorgenannten Tabellen zu den Motiven des Ausscheidens und des gewünschten Verbleibs kündigender W e s t berliner demonstriert als Beispiel für die jeweils gefundenen Lösungen, die der Firma für ihre künftige Personalwechselstatistik empfohlen wurden.

8.21 Gruppenmerkmale kündigender Grenzgänger bis zum 13. August 1961

Interviews mit ausscheidenden Grenzgängern, über die in jener Untersuchung weder detailliert noch statistisch

berichtet wurde, weisen bis auf geringe Einzelfälle folgende Gruppenmerkmale auf:¹⁴⁾

- + Bis vor Beginn der bekannten Maßnahmen gegen die Grenzgänger schienen sie wesentlich fluktuationsfester als Westberliner derselben Dienstaltersstufe. Zwischenbetriebliche Fluktuation, d.h. Hinüberwechsel zu einer anderen Westberliner Firma war Ausnahme (z.B. Bauberufe bei Saison-Wiederbeginn), wenn gekündigt wurde, war Fluktuation außerbetrieblich, d.h. Unterbrechung der Erwerbstätigkeit aus familiären Gründen usw.
- + Arbeit, Arbeitsbedingungen und Betriebsklima wurden positiv charakterisiert. Ungefragt versicherten viele, daß sie auf Grund "drüben" erhaltener Propaganda ("Ausbeutung" usw.) recht skeptisch gewesen, aber sehr angenehm enttäuscht worden seien: Arbeitsbedingungen und Organisation, Teilebelieferung seien gut gewesen, im Verhältnis "zu drüben" sogar sehr gut.
- + Auch nach Beginn der Maßnahmen, die dann die Massenkündigungen auslösten, wurde - unabhängig vom Kündigungsmotiv - jeder der Kündigenden nach dem Lohn befragt. Hierbei zeigte sich insgesamt eine klare Lohnzufriedenheit, allerdings nicht selten mit dem Zusatz, daß man als Westberliner weniger gut mit dem Lohn "klarkommen" würde.
- + Die Lohnzufriedenheit ist insofern wichtig, als die Art des Arbeitseinsatzes (vorwiegend als Hilfsarbeiter in unteren Lohngruppen) erkennen läßt, daß mit diesen Arbeitskräften eine Lücke zu füllen war, für deren Besetzung westberliner Arbeitskräfte immer schwieriger zu gewinnen sind. Diese Feststellung bezieht sich nur auf Dienstaltersstufe "Bis zu 1/2 Jahr", über Einsatz und Qualifikation in höherem Dienstalter kann nichts ausgesagt werden.
- + Vor Beginn der bekannten Maßnahmen zeigten sich gelegentlich Spannungen zwischen ost- und westberliner Mitarbeitern. Nach Einsetzen der erzwungenen Kündigungsbewegung jedoch entstand ein spontanes *S y m p a t h i e* verhältnis: es herrsche eine echte Kameradschaft, "Kolleginnen sind prima", "...bedauern uns", "...helfen uns", usw. Fast alle der Grenzgänger bedauerten ihr Ausscheiden und hofften, daß sie später einmal wiederkommen könnten, "wenn sich die Lage beruhigt hat", wie sie meinten, denn die Totalsperre des 13. August ahnten nur wenige.¹⁵⁾

8.22 Kündigungsggründe und verbleib freiwillig kündigender West-Berliner nach kurzem Dienstalter (bis unter 6 Monaten)

Jeder der Interviewten konnte mehrere Kündigungsgründe für seine Person geltend machen, wenn sich im Laufe des Zwiegespräches mehrere Aspekte andeuteten, die den Kündigungsentschluß beeinflußt hatten. Wer mehr

als einen Grund nannte, mußte sich gegen Ende des Gespräches entscheiden, welcher Grund oder Anlaß a u s s c h l a g g e b e n d für ihn war, und welcher Grund als entscheidungsfördernd oder lediglich den Entschluß auslösend h i n z u k a m. Nur die ersten beiden Kündigungsgründe wurden (pro Person) registriert.

Von den 117 interviewten Abgängen nannten 61 außer dem "Hauptgrund" noch einen "Nebengrund". Die Miterfassung der Nebengründe ist insofern wichtig, als erst die Addition von Haupt- und Nebengründen einen Einblick z.B. in die Gläubigkeit an Verbesserungschancen bzw. "Lohnverbesserung" gibt: wem z.B. die Tätigkeit nicht zusagte oder "Betriebsklima" etc. u n d (oder deshalb) der Ansicht war, woanders mehr verdienen zu können, erschien ansonsten bei Auszählung nur eines Grundes unter "Arbeitsbedingungen" oder "Keine Aufstiegsmöglichkeiten".

An die bereits berichtete besondere Zusammensetzung der "Früh-Kündigungen" sei zu nachstehenden Tabellen erinnert.

ANGEGEBENE KÜNDIGUNGSGRÜNDE¹⁶⁾

KÜNDIGUNGSGRÜNDE NACH DEN OBERGRUPPEN:		gen. MÄNNER: M=Hauptgrund m=Nebengrund	Graphische Verteilung
		FRAUEN: F=Hauptgrund f=Nebengrund	
0 Ohne Angaben		FFF	
1 Tätigkeit		MMMMMMMMMMMM	
		FFFFFFFFffff	
2 Arbeitsbedingungen		MMMMMMMMMMMM	
		FFFFFFFFFFFFFFFF	
3 "Lohnverbesserung"		MMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMM	
		FFFFFFFFffff	
4 "Betriebsklima"		MMm	
		FFFFFFFFFFFFFFFF	
5 Keine Veränderungs- möglichkeiten		MMMMMmm	
		FFFFff	
6 Familiäre Gründe		FFFFFFFFFFFFFFFF	
7 Gesundheitliche Gründe, Krankheit		MM	
		FFFFF	
8 Aufgabe d. Erwerbs aus sonst. Gründen		MMMMMMMMm	
		FFFFFf	
9 Andere Gründe f. Kndg. (arbeitet weiter)		MMMM	
		FFff	
0-9 I n s g e s a m t :		Interviews 117	Zahl der Nennungen 178

KÜNDIGUNGSGRÜNDE: NACH U N T E R G R U P P E N GEGLIEDERT¹⁷⁾

M Ä N N E R: M=Hauptgrund m=Nebengrund
F R A U E N: F=Hauptgrund f=Nebengrund

0	Antwort, Enthaltungen	FFF
1a	Arbeitsaufgabe sagt nicht zu	MMMMMMMMmmmm FFFFFFFFfff
1b	Wechsel der Arbeitsaufgabe Umsetzung, Versetzung	Mm Ff
2a	Wechselschicht	mmm Fff
2b	Tempo	MM f
2c	Zu schwer (Heben, Stehen, Tragen, usw.)	M FFFFFF
2d	Umgebungseinflüsse Hitze, Lötdampf usw.	m Ffff
2e	Arbeitsweg zu weit	MMm Ffff
3a	Glaubt an Lohnverbesserung wegen Lohnunzufriedenheit	MMMMMMMMMMMMMMMMmmmm FFFFfff
3b	Glaubt an Lohnverbesserung ohne Kritik an Entlohnung	MMMMMMMMMMMMMMMMmmmm Ffff
4a	Allgemeines Fabrikmilieu od. Allgemeiner Umgangston	m Fffff
4b	Spannungen zu Kollegen(-innen)	M Fff
4c	Spannungen zum Einrichter, Vorarbeiter, Meister	MM FFFFff
5a	Andere Tätigkeit konnte nicht gewährt werden	M Ffff
5b	Andere Abteilung konnte nicht gewährt werden	Fff
5c	Fehlende Aufstiegs-möglichkeiten	MMMMmm
6a	Heirat	FF
6b	Kleinkind (bis 5 J.) (Geburt, Erkrankung o. Betreuung)	FFFFFFFFf
6c	Sorgepflichten für schulpflichtige Kinder	Fff
6d	Sorgepflichten für erwachsene Familienangehörige	FFFF
7	Gesundheitliche Gründe u. Krankheit	MM FFFFF
8a	Veränderung in der Einkommenslage	Fff
8b	Will Schule besuchen	MMMMmm F
8c	Will nach Westdeutschland	M FF M
8d	Will ins Ausland	
9	Andere Gründe	MMMm FFFF

117 Befragte insgesamt, 54 Männer, 63 Frauen; Gesamtzahl der Nennungen 178.

nert: sie sind weder übertragbar auf die Motive der übrigen Abgänge in höherem Dienstalter, noch auf die Meinung von B e l e g s c h a f t e n zu Arbeit, Lohn etc. Die am stärksten durch M ä n n e r besetzte Rubrik "Glaubt an Lohnverbesserung" (3) überrascht nicht bei Früh-Kündigungen und ließe sich um etwa die Hälfte reduzieren, wollte man Leistungsschwache und (lt. Bewerbungsbogen) Mehrfachwechsler aus dieser und der Rubrik "Tätigkeit sagt nicht zu" (1) ausgliedern unter dem Stichwort "Ungeeignet für stetige Leistung". Gerade hier fallen Kündigungsgrund und Ursache der Fluktuation kaum zusammen. Leistungsschwache z.B. kamen lt. Meisterurteil und Lohnangabe auf der Personalkarte mit der ihrer Ausbildung entsprechenden gelernten Tätigkeit nicht zurecht und somit auch nicht "auf ihr Geld", waren der Ansicht, daß das an der Firma läge und sie sich darum (als Zweitgrund) bei einer anderen Firma lohnmäßig verbessern könnten. - Eine - immerhin verständliche - Lohnkritik übten allerdings auch einige sozial recht hart gelagerte Fälle (Alleinermänner von kinderreichen Familien z.B.), die in LG 3 als Transportarbeiter usw. eingesetzt wurden, wo es die Möglichkeit eines über Grundlohn hinausgehenden Akkordverdienstes nicht gibt, desgleichen Flüchtlinge im Zeitlohn usw.

Die nebenstehende Tabelle gliedert die Kündigungsgründe nach U n t e r g r u p p e n und läßt bei 3a und 3b die Gruppe "Lohnverbesserung ohne Kritik an der Entlohnung bei S." fast gleich stark auftreten. Vor allem in dieser 3b-Gruppe waren Rückwanderer in den alten Lehrberuf (z.B. Bau), die hier nur in Anlernarbeit eingesetzt waren, ferner auch (lt. Leistungsurteil) tüchtige und qualifizierte Facharbeiter und letztlich einige Fachkräfte, denen es gelang, in eine Angestelltenposition derselben Branche mit besserer Nutzung ihrer Vorbildung zu kommen. Lohnverbesserung erscheint hier als Nebengrund (n), ihr Hauptgrund ,ihre Kritik richteten sich hingegen auf "Fehlende Aufstiegsmöglichkeiten".

Nicht uninteressant ist, daß bei den F r a u e n die von ihnen allein okkupierte Gruppe "Familiäre Gründe" in der Aufgliederung das "Kleinkind bis 5 Jahre" eindeutig als Hauptgrund (F) hervortreten läßt.

Die durch Frauen scheinbar gering besetzte Rubrik "Gesundheitliche Gründe - Krankheit" erklärt sich dadurch, daß viele der Frauen, die beim Meister aus gesundheitlichen Gründen kündigten, w e i t e r a r b e i t e n wollten und ihren Gesundheitszustand relativierten zur A r b e i t s z e i t (aus gesundheitlichen Gründen nur noch halbtags), zur Tätigkeit oder der jeweiligen Arbeitsbedingung ("Augenschmerzen", "Sonnenscheidenentzündung beim Entgraten", zu schweres Tragen bei Servierinnen, "Hitze am Ofen", allergische Reaktionen bei Einsatz in Galvanik usw.). Da sie sich eine andere, "geeignitere" Arbeit suchten (also nicht arbeitsunfähig waren), mußten sie den Kategorien 2 u. 5 (Arbeitsbedingungen bzw. "Andere Tätigkeit konnte nicht gewährt werden") zugeordnet werden, oder sie fühlten sich (aus physischen und nicht selten psychischen Gründen) für jegliche Fabrikarbeit ungeeignet ("Tätigkeit sagt nicht zu" oder "Allgemeines Fabrikmilieu").

Überhaupt ist es typisch, daß der Punkt "Betriebsklima" bei den Frauen eine weitaus größere Rolle spielt als bei den Männern (von insgesamt 63 Frauen wurden 15mal Vorgänge benannt, die als Haupt- oder Nebengrund unter diesen Oberbegriff fallen), und ebenfalls kennzeichnend ist es, daß ältere Frauen oder ehemals Angestellte auf den "Allgemeinen Umgangston" Bezug nahmen (4a), während Schulabgängerinnen mehr in die Konfliktzone 4c "Spannungen zur Vorarbeiterin, Meister etc." rangierten. Da es sich aber eben um Früh-Kündigungen handelt, deren Anlernzeit ohnehin konfliktreicher ist als der Betriebsalltag der Stammebelegschaft, sind die hier insgesamt ermittelten Zahlenwerte zum Kündigungsgrund "Betriebsklima" als durchaus günstig anzusehen.¹⁸⁾

Überraschend scheint zunächst der überaus niedrige Anteil von Männern und insbesondere Frauen in der Rubrik

"Andere Tätigkeit konnte nicht gewährt werden" im Verhältnis zur relativ starken Besetzung "Arbeitsaufgabe sagt nicht zu" (5a zu 1a). Aber gerade das war bei Fällen von Fröhkündigung eines der hervorstechenden Ergebnisse: nur die Minderzahl ersuchte den Vorgesetzten oder das Einstellbüro um eine andere, mehr zusagende Tätigkeit, die Mehrzahl versäumte das oder glaubte ohnehin nicht an einen Erfolg. Wer eine andere Tätigkeit nicht beantragt hatte vor der Kündigung, konnte darum methodisch nicht in die Untergruppen "Andere Tätigkeit"- bzw. "Andere Abteilung konnte nicht gewährt werden" subsummiert werden. Nicht selten hatten sie schon ihre Entlassungspapiere in der Hand oder warteten auf deren Ausgabe am Schalter und fragten - durch das Gespräch stimuliert - den Inter-
vieuw er um andere Arbeit.

Der Verbleib

Die umseitige Tabelle gibt einen groben Überblick zum Fluktuationsverhalten: 47 der 54 Männer, resp. 39 der 63 Frauen fallen in den Begriff "zwischenbetriebliche Fluktuation" d.h. wechselten innerhalb Berlins den Arbeitsplatz. Rund 1/4 davon wußten aber noch nicht, in welcher Branche sie weiterarbeiten wollten. Aber nicht wenige, die die Elektro-, Metall- oder eine Fremdbranche benannten, hatten dortselbst noch nicht vorgesprochen. Bereits feste Vereinbarungen hatten jedoch getroffen: die auch von der Firma in Leistung günstig beurteilten und: beruflich qualifizierte, wenn sie "Zurück in den alten Beruf" gingen oder gar angestellt wurden.

(BLM=Belegschaftsmitglied)

19)	Tab.: VERBLEIB DES BLM	Männer Frauen Insg.		
0	"Weiß noch nicht" usw.	5	9	14
1	In Elektro-bzw. Metallindustrie	16	9	25
	a) Als Arbeiter(in)	14	9	
	b) Als Angestellte(r)	2	-	
2	In Fremdbranche als Arbeiter(in)	15	8	23
	a) "Zurück in den alten Beruf"	10	3	
	b) Erstmals dorthin	5	5	
3	In Fremdbranche als Angestellter	5	12	17
	a) "Zurück in den alten Beruf"	2	7	
	b) Erstmals dorthin	3	5	
4	In den Öffentlichen Dienst	4	-	4
5	Wird selbständig od. Mithilfe	2	1	3
6	Unterbrechung der Erwerbstätigkeit	7	24	31
	a) "Pausieren" usw. bis ca. 1/2 Jahr	1	15	
	b) Scheidet langfristig od. endgültig aus	6	9	
	insgesamt:	54	63	117

Einen besseren Einblick in die Wechselbeziehung von Kündigungsgründen und g e w ü n s c h t e m Verbleib (der zwar die Kündigung auslösen aber nicht immer realisiert werden kann) erhält man, wenn die 1. und 4. Tabelle aufeinander bezogen werden:

KÜNDIGUNGSGRÜNDE UND VERBLEIB²⁰⁾

KÜNDIGUNGSGRÜNDE: Männer=M Frauen=F	VERBLEIB: (Ordnungszahlen wie Tab.3.157)										
	0	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4	5	6a	6b
0 Antw. Enthaltungen	F						F			F	
1 Tätigkeit mißfällt	F	MM		MM	MMM		M				
	F			F	F	FFF	F			F	
	F								MM		
2 Arbeitsbedingungen	F	M		MM							
	F	FFF		F	F		FF				
	M	MMMM		MMMM	MM	M	MM		M		
3 "Lohnverbesserung"	M	MMMM		M							
	F	FF		F		FF					
	M			M				M			
4 "Betriebsklima"	F	FF			F		F			F	
		MM	MM			M					
	F				FF						
5 Keine Veränderungs- möglichkeiten	F									FFFF	
						F				FFFF	
										FF	F
6 Familiäre Gründe	M										M
										F	FFFF
7 Gesundheitliche Gründe, Krankheit	M										
8 Erwerbsaufgabe i. Bln. aus sonst. Gründen	M										MMMM
											M
										F	FFFF
9 Andere Gründe f. Kndg. (bleibt erwerbstätig)	M								M	M	
	F					F			F		

8.3 Vergleichende Anmerkungen zu diesem Kapitel

Zur Rolle einiger Personal- und Sozialdaten, wie Geschlecht, Lebensalter, Familienstand, Dienstalter etc. werden in der Fragestellung nach gruppenspezifischen Fluktuationshäufigkeiten zurückhaltende Äußerungen vermerkt. Die Schwierigkeiten, die auch in dieser Arbeit nicht überwunden werden, sind folgende:

Entweder besteht die zu analysierende Ausgangsmasse aus repräsentativeren regionalen oder überregionalen Veröffentlichungen aus dem Gebiet der Arbeitsmarktstatistik, dann sind jedoch die gruppenspezifischen Merkmale bereits

wieder überdeckt durch die Durchschnittswerte, die sich aus in Wirklichkeit stark verschiedenen Branchen, Betrieben und Betrieben ergeben. So sind z.B. nicht nur in den anteiligen Fluktuationsraten die Rollen des Geschlechts oder des Lebensalters im Baugewerbe völlig verschieden von denen in der Textilindustrie, sondern sie sind zugleich situationsverschiedene Personal-Strukturdaten aus dem Bezugshintergrund der jeweils produktionstechnisch bedingten Arbeitsplatzstrukturen. Beim Versuch ihrer Ablösung aus diesem spezifischen Bezugshintergrund verlieren sie zugleich eben jene gruppenspezifische Aussagekraft, die man eigentlich untersuchen wollte. Einen Eindruck von den sich hierbei stellenden Problemen erhält man beim Studium der Autoren L u t z und W e l t z in ihren Untersuchungen zu gruppenspezifischen Fluktuationshäufigkeiten an Hand amtlichen Zahlenmaterials.²¹⁾ Allgemeinere Aussagen lassen sich mit dieser Methode erst zu Fragen der Qualifikation und Stellung der Berufe in den Betrieben und Wirtschaftszweigen und letztlich zu den Wanderungsrichtungen ermitteln²²⁾, was jedoch nicht Berichtsgegenstand dieses Kapitels war. Der andere methodische Weg ist, daß man mit einer Untersuchung dieses Problems in den Betrieben ansetzt, wie dies der "Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen" mit einer Erhebung zur Personalbewegung in 27 Unternehmen versuchte.²³⁾ Hier sind Betriebsstruktur, Personalstruktur und Personalwechselstruktur in ihrer spezifischen Bedingtheit noch in den Griff zu bekommen und Aussagen zu gruppenspezifischen Fluktuationshäufigkeiten zu gewinnen, doch müssen solche Aussagen letztlich wieder eingeschränkt werden durch Mangel an Repräsentativität.²⁴⁾ Dieserart Untersuchungen sind Beispiele für m ö g l i c h e Merkmals- und Ursachenkonstellationen, wie denn auch die hier vorgelegten eigenen Untersuchungsergebnisse nur Beispiel und nicht generalisierende Aussage sind.

9. Innerbetriebliche Konflikte in der Anlernzeit der "Neuen".

Die Einkürzung der Betrachtungsbreite bzw. des Betrachtungszeitraumes auf innerbetriebliche Konflikte in der Anlernzeit der Neuen ist der Gesamtfragestellung dieser Arbeit nur scheinbar inadequat: In den Vorüberlegungen, in welcher Breite das Thema des innerbetrieblichen Konfliktes angegangen werden sollte, mußten auch die Art des Informationsmaterials - die Interviews - und die Besonderheit des bezogenen Informationshintergrundes, d.h. die retrospektive Situation der Interviewten zu den einzelnen Fragekomplexen vorrangig berücksichtigt werden. Dabei war insbesondere zu beachten, daß in der Struktur der Abgänge - vor allem in Werk A - als Spezifikum (wie üblich) das Dienst- bzw. Betriebsalter niedrig lag und überdies die Anzahl der Mehrfachwechseler in dem als Saisonbetrieb geführten Werk A naturgemäß hoch lag. Da aber - wie berichtet - die Fluktuation ohnehin ein Phänomen ist, das vorwiegend in der Frühzeit nach dem Betriebseintritt auftritt und am deutlichsten in den untersten Betriebsaltersstufen zu beobachten ist, kamen hier die Besonderheit des Ausgangsmaterials und die Art der Fragestellung in idealer Weise zusammen: Wenn es richtig war, daß Fluktuation eine Form des "umgelegelten Konfliktes" ist, und wenn für die Fluktuierenden ein (im Vergleich zur Dienstaltersstruktur der Belegschaft) kürzeres Dienstalter typisch ist, dann bedeutete eine Einkürzung des Konfliktthemas auf die Anlernzeit eine Verschärfung der generellen Fragestellung auf ihren eigentlichen zeitlichen Brennpunkt. Diese Konflikte, mit denen die Neuen vor und während der Anlernzeit und den anschließenden Monaten des ersten Dienstjahres fertig werden müssen, fallen in eine Phase, in der der Wille zum Durchhalten oder zur Bewältigung dieser Schwierigkeiten aus eigener Initiative und Kenntnis oft noch sehr schwach entwickelt und die Gefahr des sofortigen "Wiederabspringens" besonders groß ist. - Einige der Konflikte reichen aber über

die Einarbeitungszeit hinaus, sind Bestandteil des Betriebsalltags und auch für die "Alten" Gegenstand des Mißvergnügens und gelegentlich mitwirkender Anlaß zur Kündigung.¹⁾

9.1 Einstellungsphase

Eine Wicklerin, die nun zu Bosch wechselte, sagte im Interview:

"Der ~~r r ö k t e~~ Teil kommt her aus plötzlichen finanziellen Schwierigkeiten. Wenn's dann sich nicht auszahlt oder zu lange dauert, werfen sie wieder hin ..." 2)

Eine grobe Verallgemeinerung, weil die Aussage zu hoch quantifiziert, doch wurden ähnliche Äußerungen recht häufig registriert. Bei dem Versuch herauszufinden, was "typisch" und was Zufallsmeinung resp. Nachrede ist, konnte bei der vergleichenden Interviewauswertung durchaus nicht in jedem Falle eine eindeutige Zuordnung zu einem "Typ" gefunden werden. Es ergab sich aber (pro Einzelinterview in den Aussagen) öfters eine begrenzte Übereinstimmung von Leitbildern, persönlicher Situation und ~~W e r k s~~ situation des untersuchten Werkes A, in dem die ~~L o h n g r u p p e n s t r u k t u r~~ (im Vergleich zu Werk B) niedriger lag, die angebotenen Arbeitsplätze (durchschnittlich) kürzere Anlernzeiten aufwiesen und eine ~~s a i s o n~~ bedingte ~~E i n s t e l l u n g s p o -~~ ^{Werk A} ~~l i t i k~~ erkennbar wurde: zeigte auch eine erheblich höhere Zahl jener Kündigungsfälle, wie sie im Abschnitt "Instabile Arbeitskräfte" beschrieben wurden. Ihre allgemeine Ausgangssituation steuerte ihre Bewerbung in jenes Werk wie folgt:

"Warum ich mich gerade hier beworben habe? Weil ich gehört habe, daß man hier sofort anfangen kann", "... weil die hier jeden einstellen müssen, wenn's losgeht", "... weil mir Bekannte, die hier arbeiten, gesagt haben 'wenn Du morgen hingehst, kannst Du in zwei Tagen anfangen'". 3)

Solche Sätze sind nicht unbedingt repräsentativ für die

Einstellungspolitik jenes Werkes, es ist - zumindest in diesem Zusammenhang - auch unwichtig, wieviele Bewerber in Wirklichkeit d o c h abgewiesen wurden. Ins Gewicht fällt hingegen, daß solche Motivationen für die Bewerbung nicht selten tatsächlich als richtungsweisendes Leitbild vorhanden, dann allerdings f a s t i m m e r mit Argumenten, wie "... brauchte dringend Geld..." oder "... wollte bald voll verdienen ..." verbunden waren.

Die ungeduldige E r w a r t u n g der ersten Lohnzahlung, natürlich auch der ersten vollen Entlohnung nach Akkordverdienst als treibendes E l e m e n t zur Bewerbung und zum Durchhalten der Anlernzeit, stößt bald auf einige nicht in Rechnung gestellte Hindernisse und "Enttäuschungen". Das beginnt schon in den ersten Tagen. Eine Auswahl von Klagen und Irrtümern:

"Man kann g a r n i c h t g l e i c h anfangen": Es sind z.B. die psychotechnische Eignungsprüfung und die Tauglichkeitsuntersuchung beim Betriebsarzt zu absolvieren und verschiedene Vorsprachen beim Meister. Für den Gutachter war es überraschend, daß in Interviews häufig negative Kritik zur Eignungsprüfung und zur Tauglichkeitsuntersuchung geübt wurde.

Folgende Punkte sind interessant:

- + Daß man bereits vor Arbeitsbeginn die Abteilung und den später zuständigen Vorgesetzten aufsuchen mußte, empfand niemand als Belastung. Im Gegenteil, viele bedauerten, daß man ihnen nicht auch noch Arbeiten in anderen Abteilungen gezeigt hatte.
- + Der Gang zur Betriebsärztlichen Dienststelle bereitete öfters Unverständnis und Scheu. Während sonst die Tätigkeit der Betriebsärztlichen Dienststelle gar nicht oder - von ganz wenigen Fällen abgesehen - l o b e n d erwähnt wurde, kam es in bezug auf die Tauglichkeitsuntersuchung zu spontanen Äußerungen, wie "Da will man nur arbeiten, aber man darf nicht. Erst wollen sie einen von oben bis unten begucken, und dann stellen sie so komische Fragen nach früheren Krankheiten und so ...". Oder: "Wofür soll das denn gut sein? Immer für die Akten, nachher, wenn man arbei-

tet, fragt sowieso keiner danach, was drinsteht ...", "... wenn ich krank bin, komm ich von ganz alleine, mich braucht keiner zu schicken"; und umgekehrt: "... bleib ich weg, da bewerbe ich mich nicht erst lange ..."; "... wollte man wissen, ob ich schwanger bin. Dabei war ich vor zwei Jahren erst achtzehn und ledig obendrein. Was die sich denken..."; "Immer nach Schema F, egal, ob das peinlich ist ..." usw..

- + Die psychotechnische Eignungsprüfung wurde gelegentlich mit Randbemerkungen, wie "... kam mir vor wie ein Versuchskaninchen...", "... ich wollte löten, warum muß ich vorher mit Bauklötzchen spielen; Hab' ich vielleicht geschwitzt und Angst gehabt. Und die meinten, ich soll man schön ruhig sein." 4)

Nun muß gesagt werden, daß in den Interviews keine Fragen nach der Tauglichkeitsuntersuchung und der psychotechnischen Eignungsprüfung gestellt wurden, sondern ganz allgemeine Fragen nach Wünschen und Vorstellungen über die Firma anläßlich der Bewerbung und was davon in Erfüllung ging bzw. was enttäuschte. Es handelte sich also um ungefragte Spontanäußerungen, die eher höher zu bewerten sind, da die Interviewpartner von sich aus das Einstellungsverfahren kritisierten.

Sachlich gesehen scheint emotionale Kritik kaum gerechtfertigt. Soweit der Berichterstatter Gelegenheit hatte, beide Dienststellen kennenzulernen, schien die Sphäre freundlich, der betraute Personenkreis erfahren und die angewandten Verfahren erprobt. Bei fremden Firmen tauchen ebenfalls solche Probleme auf, wie bei Kontaktgesprächen gelegentlich bekannt wurde. Kündigungsfälle entstanden nicht in diesem Zusammenhang (interviewt konnte erst werden, wer wenigstens einen Tag nach der Einstellung gearbeitet hatte).

Dem Betriebsinteresse "Der richtige Mann an den richtigen Platz" wird man im Rahmen des zur Zeit Möglichen gerecht, aber es ist zu fragen, inwieweit die Bewerber begriffen hatten, daß solche Verfahren notwendig und auch in *i h - r e m* Interesse sind. Es entstand beim Gutachter der Eindruck, daß ein gut Teil der inhaltlichen Kritik mit jenen

ausschmückenden Details nur deshalb so negativ gehalten war, weil das Nicht-Wissen und das Nicht-Verstehen-Können zu Beklemmungen und gelegentlich auch zu Schock- oder Angstsituationen geführt haben mochte. Naturgemäß ist es schwierig, das Werksinteresse zur gründlichen Prüfung mit den psychologischen Eigenarten der Bewerber in Einklang zu bringen und ihre durch Unkenntnis verursachten Mißverständnisse resp. Vorurteile gar nicht erst entstehen zu lassen. Auch mag die Vielzahl der zu bearbeitenden Fälle nicht immer die Gefahr ausschließen, daß sich der Bewerber "nach Schema F" behandelt fühlt, wie der eine Interviewpartner meinte. Aber: sicher könnte ein Teil der hier entstehenden Urteile und Vorurteile vermieden werden, wenn man noch mehr als bisher dem einzelnen Bewerber den Sinn von Prüfung und Untersuchung mit einigen freundlichen Worten klarmachen würde. Und soweit schwierige oder sogenannte "peinliche" Fragen gestellt werden müssen, wird man auch das nochmals verständlich machen und in besonderen Fällen weglassen können, ohne daß das Risiko allzu groß wird.

Es ist nicht bekannt, wie viele Bewerber aus solchen Mißverständnissen und Vorurteilen später nicht wiederkommen. Es gibt auch Experten, die es für gut halten, wenn solche Fälle fortblieben; der Wille zur Arbeit könne dann ohnehin nicht stark oder die Notwendigkeit zum Gelderwerb nicht zwingend sein. So belaste man sich weniger mit Leuten, die später bei der erstbesten weiteren Schwierigkeit oder Ärger ihre Arbeit wieder aufkündigen. Der Gutachter hat zu dieser Frage kein Urteil, denn hier könnten Alter, soziale Herkunft, individuelle Scheu, ein nur im Augenblick des Tests geweckter "Prüfungskomplex", eventuell auch "Tips" und (negative) Randbemerkungen von Mitbewerbern usw. in der Reaktion eine so unterschiedliche Rolle spielen, daß eine generalisierende Meinung über die Qualität der wieder "wegtauchenden" Bewerber schwer zu beweisen oder zu widerlegen wäre.

Eine weitere "Enttäuschung":

In den ersten Arbeitswochen gibt es k e i n e n L o h n , sondern V o r s c h u ß , der niedriger liegt als die ursprünglich vom Bewerber erwartete Lohnzahlung nach dem Grundlohn. In diesem Zusammenhang fielen Bemerkungen, daß die Firma "es nicht nötig" habe, mit dem "Kapital" einbehaltener Löhne "zu arbeiten", aber (häufiger) auch, daß der gewährte Vorschub zu niedrig sei, oder daß man über die Höhe der zu bevorschussenden Summe "handeln" müsse. Das zentralisierte Abrechnungssystem der Firma, das aus technischen Gründen eine sofortige Lohnzahlung nach der ersten Woche nicht ermöglicht, wurde von den Betreffenden außer acht gelassen. Soweit man davon gehört hatte, bewirkte es keine Änderung der Ansichten.

9.2 Fehlspekulationen

Die allgemeinen Ursachen und ihre Auswirkungen auf die Fluktuation im Zusammenhang mit Irrtümern und Verschätzungen wurden bereits ausführlich dargestellt. Wie leicht aber Neue in solche Irrtümer "hineinschliddern", wenn sie bei der Bewerbung zu schüchtern sind, zu wenig fragen oder sich heimlich auf später "vertrösteten", zeigen die nachstehend genannten Fälle:

Schichtarbeit:

Einige Abgänge berichteten, daß sie Schichtarbeit nur unterschrieben hätten mit dem insgeheimen Vorsatz, später in Normalschicht hinüberwechseln zu können. Einige andere erklärten, daß der bekannte gegebene Arbeitsbeginn für den ersten Arbeitstag auf Normalschicht angesetzt worden sei (wegen der Anlernwerkstatt!). Man habe darum geglaubt, es würde "vielleicht so bleiben". Auch das Wörtchen "gegebenenfalls" ("Sind Sie bereit, ggf. Schichtarbeit zu leisten?") im Bewerbungsbogen mag bei solchen Überlegungen Vorschub geleistet haben. So wurde auch von mehreren gesagt, am Anfang hätte man nicht gleich mit einem "Nein" beginnen wollen.

Tätigkeit:

Es wurden bereits Fälle genannt, die eine - eigentlich nicht zusagende - Hilfsarbeit lediglich in der Absicht annahmen, später innerbetrieblich auf die persönlich angestrebte qualifizierte Tätigkeit

avancieren zu können. Gerade hier wurde fast immer dieselbe Begründung benutzt: "... dachte, das ist leichter, wenn man erst mal drin ist". 5) Hier liegt der Irrtum. Es ist zumindest nicht leichter, eher schwieriger, wenn es sich um eine v ö l l i g andersartige Tätigkeit in einer anderen Abteilung handelt. Zwei Fälle hatten sogar ihre Tätigkeit (als Löterin, als Montiererin) nur angenommen, um später im Büro angestellt zu werden.

Arbeitsbedingungen:

Eine magenkrankte Löterin (ärztliches Attest lag vor) kündigte, "weil man in der Zigarettenfabrik so leicht so viel Geld verdienen kann". "Ich bin so geruchsempfindlich; wenn ich den Lötdampf rieche, fängt der Magen an". Daß Tabaksgeruch noch heftiger stören wird, wurde nicht bedacht. 6)

"Pannen":

Es gab mehrere Fälle, die ein "Gentlemanagreement" (firmenseitige Kündigung) erreichten, weil sie mit Hilfe der Arbeitslosenunterstützung "pausieren" sollten. Es gab aber auch folgende Fälle: "... dachte, ick kriege nu Alu, wußte nich, daß ich es so machen muß, daß mich die Firma schmeißt; was mach' ick denn nu, ob sie mich nochmal nehmen?" (Blm. kündigte selbst); oder: "ich wollte doch bloß drohen. Ich dachte, wenn ich ihm (dem Meister) die Kündigung auf den Tisch knalle, wird er fragen, warum. Und dann wollt' ich ihm sagen, daß ich unbedingt in Normalschicht muß wegen meinem Mann. Aber er hat nur genickt und gesagt: 'Ich kann Sie nicht zwingen'. Na, da hab'ich auch nichts mehr gesagt. Konnt' ich doch nicht." (Auf Interviewernachfrage, warum der Meister nichts gesagt haben mochte): "Na ja, ich glaub', ich hab' in letzter Zeit ein bißchen viel gefehlt...." 7)

Lohn:

Nicht selten gelten im innerbetrieblichen Flüstergespräch Spitzenlöhne konkurrierender Firmen für qualifiziertere Anlern- oder Spezialarbeiten als Normallöhne, die man auch als Löterin, Montiererin usw. erreichen könnte. Nicht nur bei Kündigungen spielte das eine Rolle ("Nein, beworben habe ich mich dort noch nicht, das mache ich morgen. Die nehmen mich bestimmt, die haben ja annonciert, daß sie Löterinnen brauchen." (Auf Nachfrage): "Bestimmt zahlen die das, ganz bestimmt; das sagen alle (?) hier". (Akkord bis DM 2,50 pro Std.) 8);

Ähnliche übersteigerte Lohnerwartungen gaben (in

Rückerinnerung) Kündigende auch als damaligen Bewerbungsgrund bei der untersuchten Firma an. Meist wurden solche Vorstellungen berichtet, vorausgesetzt natürlich, daß die Betreffende ihre Hoffnungen dem Einstellbüro "beichtete".

Oder: "...wagte nicht zu fragen, was 2 F (damalige Lohngruppe) ist, dachte, (ich) kriege hier mehr, habe mich aber verschlechtert". 9)

Gerade die letztgenannten Beispiele werden außerordentlich wichtig im Zusammenhang mit der Reaktion der Betriebe ältere Mitglieder derjenigen Arbeitsgruppen, in die solche Neuen mit allzu großer oder ungeduldiger Lohnerwartung eingeschleust werden. Die Mehrzahl der Fröhkündigenden (1. bis 6. Arbeitstag, teilweise Verkäuferinnen) begründete ihren Entschluß wie folgt:

Eigentlich habe man wesentlich höheren Lohn erwartet (Einstell-Lohn bzw. später erreichbarer Akkordverdienst). Bei der Bewerbung bzw. Vorstellung beim Meister habe man nicht ausführlich zu fragen gewagt, später aber gemerkt, daß man sich zumindest nicht verbessern würde. Teilweise meinte man auch, daß man sich verschlechtert habe. Auf Rückfragen gab ebenfalls die Mehrzahl der Betreffenden zu, daß man bereits bei Einstellung die Erwartungen hinsichtlich Grundlohn und erreichbarem Akkordverdienst gedämpft habe. Man habe sich "trotzdem" einstellen lassen, weil der genannte Akkordverdienst noch annehmbar geklungen habe, oder weil man schon gekündigt hatte, oder weil man sich das erst später (zu Hause) noch einmal ausgerechnet habe, wieviel das im Monat ausmache.

Aber: Die bei der Einstellung genannten möglichen Akkordverdienste seien ja nur "theoretisch". Man habe gleich am ersten Arbeitstag die Älteren gefragt, wann man den Akkord schaffen, und was man dabei verdienen würde, und da sei man von den Älteren "ausgelacht worden", oder "das verdienen wir ja noch nicht mal", oder "das dauert ein halbes Jahr", oder: wenn man das schaffe, sei damit noch lange nicht gesagt, ob man das dann auch voll abrechnen dürfe, oder: da seien schon "ganz andere gekommen", die die Preise hätten verderben wollen, mit denen sei man aber schnell fertig geworden; usw.

Daraufhin habe man sofort gekündigt, denn: "Wenn die noch nicht einmal klarkommen, dann ist es ja sinnlos", "...mache ich gar nicht erst lange mit", oder "Jetzt erst wurde mir klar, daß ich mich verschlechtert habe". 10)

Das t a t s ä c h l i c h e Verhalten der Betriebs-
ä l t e r e n läßt sich aus den Abgangsinterviews nicht
ergründen, aber die doch recht häufige Wiederholung sol-
cher Angaben läßt erwarten, daß zumindest negative Aus-
künfte oder "Belehrungen" erteilt wurden, wenn sie auch
im Einzelfalle firmenfreundlicher geklungen haben mögen
und von den Kündigenden lediglich zur eigenen "Recht-
fertigung" noch stärker negativiert wurden.

Unter soziologischen Aspekten (Theorie der Gruppe) wären
solche Vorgänge auch gar nicht verwunderlich. Es dauert
manchmal recht geraume Zeit, bis eine "Neue" von den
älteren Mitgliedern der Gruppe aufgenommen wird. Bis
dahin wird oft versucht, die Neue "unterzubuttern" oder
doch zumindest ihre "Ansprüche" zu stoppen oder ihr klar-
zumachen, daß Akkord "kein Zuckerlecken" sei, wie Ältere
das in Abgangsgesprächen nannten. Dabei pflegt man ge-
legentlich auch zu übertreiben, ohne sich klar über die
Folgen zu sein: Ein neu zur Arbeitsentlastung eingestell-
tes Mitglied der Gruppe kündigt, weil es v e r u n -
s i c h e r t wurde.

9.3 Arbeitseinsatz

9.31 _____ Arbeitsaufgabe

Ein allgemeineres Bild über die Haltung der Kündigenden
in bezug auf zugewiesene Arbeitsaufgaben konnte aus den
Interviews nicht entwickelt werden. Wie bereits berich-
tet, entstanden zum Teil positive Stellungnahmen zu einer
gewünschten Arbeit lediglich aus der Negation eines bis-
her innegehabten Arbeitsplatzes, wenn es sich um speziel-
le Arbeits b e d i n g u n g e n , wie "Lötdampf",
"Hitze" (Tauchbecken) und "Heben" (Apparate vom Band) usw.
handelte. Die überwiegende Mehrheit der Kündigungsfälle
der untersuchten Werke A und B fühlte sich n i c h t
falsch eingesetzt. Soweit F r a u e n grundsätzlich ihre
Eignung für die zugewiesene Arbeitsaufgabe bestritten,
lassen sich die Argumente des Für und Wider in zwei Kate-
gorien gliedern:

+ z u f e i n

Es gab Fälle, die ihre Hände oder Augen nicht für feinere Arbeiten geeignet hielten ("Puzzlearbeit", "Fummelkram" resp. "Augenpulver") und sich eine einfachere oder gröbere Arbeit wünschten, wo sie ihre Körperkraft einsetzen könnten. Einige waren sogar bereit zu bleiben, wenn man ihnen nur "irgendetwas Grobes" zuweisen würde. 11)

+ z u g r o b

Dagegen eine andere Gruppe, der die zugewiesenen Arbeiten "zu grob" ("Knackerarbeit"), "zu stur" ("nur biegen", "nur abschneiden") oder "zu schwer" (Hebel drücken und Transportarbeiten auf kurzen Strecken) war und die lieber "etwas Feineres" oder "Interessanteres" gehabt hätte. Die Bereitschaft zu bleiben, wenn ihnen solche Arbeit zugewiesen würde, wurde hier aber nur ganz selten geäußert, da ein Teil der Betreffenden auch aus gesundheitlichen Gründen kündigte und ohnehin "pausieren" bzw. ganz ausscheiden wollte, ein anderer Teil diese Kritik aus der Sicht ihrer früheren A n g e s t e l l t e n Tätigkeit abgab und bereits beschlossen hatte, dorthin zurückzukehren. 12)

9.32 Zeitlohn

Einige sehr junge Mitarbeiterinnen kündigten ausschließlich darum, weil die ihnen zugewiesene Arbeitsaufgabe (Lagerarbeiten) zugleich den Einsatz im Z e i t l o h n beinhaltete. Sie hatten nichts gegen die zugewiesene Arbeit an sich, erklärten aber, daß sie sich mehrmals zum Einsatz "draußen im Saal" gemeldet hätten, um in Akkord zu kommen. Sie könnten es sich nicht leisten, ihr Kind und sich selbst ganz allein von DM 1,- Stundenlohn ("Jugendlohn") zu ernähren. Eine verheiratete Jugendliche hatte sogar zwei Kinder zu versorgen. Ein d a u e r h a f t e r Einsatz von Jugendlichen im Zeitlohn wird wohl kaum in den Fällen zu erreichen sein, bei denen das Einkommen haushaltsbildend oder haushaltstragend ist, sei es nun für sich allein oder für Dritte.

In einer ganz anderen Sicht erschien der Zeitlohn bei einigen älteren oder gesundheitlich angegriffenen Frauen. Hier wurde doch öfter der Wunsch gehört, man möge mehr Lohnarbeitsplätze schaffen oder gewisse Arbeiten zentral in eine Abteilung geben, die nur auf Zeitlohnbasis arbeite.

Aus solchen Meinungen sei die Äußerung einer erfahrenen Wicklerin herausgegriffen, die seit 25 Jahren Mitarbeiterin der Firma war. Auf die Frage: "Arbeiten Sie lieber im Einzelakkord oder im Gruppenakkord?" (Zeitlohn wurde nicht gefragt!), antwortete sie spontan:

"...In der Abteilung ... gibt es zu wenig Lohn - arbeiten. Man kann nicht fast alle 230 Frauen im Akkord arbeiten lassen. Manche sind gerade von der Operation zurück, oder es langt noch nicht ganz zum Krankschreiben, oder sie sind noch nicht wieder ganz auf dem Damm. Für solche Fälle müßte es mehr Spielraum geben, manche ein Vierteljahr in Lohn 'rüberwechseln' lassen, aber n u r , wenn sie gerne wollen". 13)

Hier taucht wörtlich der Begriff des " S p i e l r a u - m e s " auf, wie er später noch im Kapitelabschnitt "Lohnformen" angewendet wird. Wenn betriebswirtschaftlich, organisatorisch und technisch solche "Ausweichabteilung" tragbar wäre, müßte sich eine fühlbare Entlastung zumindest für diejenigen Abteilungen ergeben, bei denen vorwiegend im Bandakkord gefertigt wird. Die der Abteilung zugehörigen Einzelakkordgruppen würden wieder zu einem echten Reservoir für Ausfälle am Band. - Allerdings schränkten solche Interviewpartner ihre Meinung wieder ein: "Aber bei Zeitlohn wird zu wenig gezahlt", "... könnte man nicht davon leben" und "Nein, d a f e h l ' ich lieber ein paar Tage und geh' dann wieder in Akkord" 14) usw. (Die letzten Argumente kamen ausschließlich von 1 F- und 2 F-Arbeiterinnen).

9.33 Eingewöhnung

Das Eingewöhnen bereitet den Jungen und Männern an-

scheinend nicht annähernd so große Schwierigkeiten wie jungen Mädchen und Frauen. Insbesondere junge Mädchen, die zum ersten Mal eine Arbeit angenommen hatten, aber auch junge ehemalige Angestellte und ältere Hausfrauen, die erstmalig Fabrikarbeit kennenlernten, berichteten auf die entsprechenden Fragen, daß es sehr schwer gewesen sei, und daß man manchmal "drauf unddran war, wegzulaufen". Einige berichteten, daß sie auch noch nach mehreren Tagen nur durch Fragen ihren Arbeitsplatz hätten finden können, denn "das sieht doch alles gleich aus". Andere verwirrten "die vielen Apparate", "die vielen Maschinen", die "vielen, vielen Frauen", "... kam mir vor wie in einem Ameisenhaufen" usw.. "Ich hab' gar nicht verstanden, was sie mir sagten. Dauernd machte ich etwas falsch. Wenn wieder eine Reklamation kam, war ich so aufgeregt, die hätten auch chinesisch mit mir reden können. Später hab' ich's natürlich begriffen, aber am Anfang ist das so schwer ..."15)

9.34 Einarbeitung

Um so wichtiger schienen die Antworten auf die Fragen: "Wird man mit Ruhe und Geduld eingearbeitet, oder gibt es Ärger während dieser Zeit?" Es war interessant festzustellen, daß in beiden Bereichen praktisch keine Klagen vorgebracht wurden (mit Ausnahme bei Gruppenakkord in bezug auf Kolleginnen). Man habe Geduld; es würde immer wieder gesagt, man solle sich Zeit lassen. Nein, man würde nicht gedrängelt, auf sein Soll zu kommen, nur wenn es (bei Kollegen) "ewig gedauert" habe, dann hätte man sie reingerufen und ihnen gesagt, daß sie von nun an nur noch das bezahlt bekämen, was sie tatsächlich verdienten. Es war auffallend, daß hier die Antworten ein recht übereinstimmend positives Bild gaben.

Aber: Viele der befragten Frauen schränkten ein mit Zusätzen, wie "Man ist sich selbst überlassen", "man

wird nicht eingearbeitet, die Kniffe muß man selbst entdecken", oder "Nein, die Tricks lernt man von Kollegen, der Einrichter hat keine Zeit dazu". 16)

- + Dabei zeigte sich doch ein gewisses "Gefälle" zwischen positiven und negativen Antworten:

In dem Bereich, für den ein relativ hohes Ø-Betriebsalter der Belegschaft charakteristisch war, hörte man fast immer jene Zusätze, daß Kolleginnen helfen. Öfter auch, daß Einrichter oder Vorarbeiterinnen in die Arbeit einweisen, die einzelnen Arbeitsgänge vormachen oder die Neue neben eine Ältere setzen.

Im anderen untersuchten Bereich mit m i n i m a l e r S t a m m belegschaft war die Meinung über die einführende Mithilfe von Kollegen sehr widersprüchlich. Von positiven Stellungnahmen ("Ja, die helfen manchmal mit") über neutrale oder meinungslose ("... weiß ich nicht", "... nichts davon gemerkt", "... war ganz allein" und "... die haben ja selbst zu tun") bis zu resignierenden oder eindeutig negativen Urteilen ("Da hinten, wo ich sitze, sind ja fast alle Neue", "... die neben mir sitzen, waren auch nicht lange da, bei denen klappte es schon, aber knapp, da können sie nicht noch auf andere sehen" und "Jeder ist dem andern sein Deibel"). Sehr positive oder sehr negative Äußerungen - wie etwa die letztere - waren selten; am häufigsten waren jene Meinungen zu hören, wonach durch "die vielen Neuen" (bei Saisonbeginn) oder durch den starken Wechsel ("... wie in einem Taubenschlag") die einzelne einzuarbeitende Neue gar nicht "verkräftet" werden könnte. 17)

9.35 Vormachen (Der Intra-Rollenkonflikt des Einrichters).

Noch wichtiger allerdings erscheint im Zusammenhang mit Problemen der Einarbeitung, Eingewöhnung, Meinungsbildung über den Wert des soeben eingenommenen Arbeitsplatzes oder des zugeteilten Loses eine überraschend häufig registrierte Kritik an der fachlichen Qualifikation von Einrichtern und Gruppenleitern im Werk A:

Eine fachliche Kritik wurde nicht speziell gefragt, sondern solche Äußerungen fielen bereits auf die allgemein gehaltene Frage "Wird man mit Ruhe und Geduld eingearbeitet ...?" (s.o.) und bei einer anderen, die ebenfalls nur allgemein das Verhältnis zu Vorgesetzten tangierte.

Diese Fragen waren absichtlich so allgemein formuliert, um nicht künstlich die Phantasie des Interviewten in spezieller Richtung anzuregen. Jeder durfte darunter verstehen, was er wollte. In der Regel wird dann das vorgebracht, was den Interviewpartner aktuell beschäftigt, bedrückt, erfreut oder geärgert hat. Wenn dem Interviewten nichts "einfiel" oder "... ich weiß nicht", "... verstehe ich nicht" geantwortet wurde, ist vom Interviewer keine Ausdeutung gegeben worden, sondern es wurde zu einer ganz anderen Frage übergegangen. Insofern kam nur das zur Sprache, was sich "angestaut" hatte. Wenn kein echtes Betriebs- oder Abteilungsproblem auf einem nur tangierten Gebiet besteht, pflegt sich kein echter Meinungs trend herauszubilden, sondern die einzelnen Antworten "streuen" wahllos zu allerlei möglichen, auch abwegigen Themen und entfallen der Auswertung.

Die kritisierenden Interviewpartner gingen von der Vorstellung aus, daß jeder, der eine Arbeit anweist oder überwacht, sie auch selbst vormachen können muß. Diese Fähigkeit wurde angezweifelt, manchmal heftig. Auch Ältere, die sonst firmenfreundliche Antworten gaben, äußerten verschiedentlich ähnliche Zweifel. Da solche Kritiken nur in einem der beiden untersuchten Bereiche aufkamen, sich dabei auf wenige Abteilungen lokalisierten und in demselben Bereich auch ein gewisser "Verschleiß" an Einrichtern (häufige Kündigungen) zu verzeichnen war, wird man annehmen dürfen, daß zumindest einem Teil der Kritiken objektive Anlässe und Mängel zugrunde liegen:

Männern (Spezialarbeiter, teilweise mit abgeschlossener Lehre) klagten über unmittelbare Vorgesetzte, die ehemals "nur" Frisör, Bäcker usw. gewesen und nun "immer" dann, wenn man selber nicht weiter wisse und um Rat frage, "ausweichen", "einen abwimmeln" oder "falsch" berieten; dann fielen Bemerkungen wie: "... fehlt das Grundwissen", "die Fachausbildung", "wie soll man sowas ernst nehmen" usw. (Argumente von Fehlersuchern und Prüfern). 18)

Frauen setzten ihre Kritik wesentlich tiefer an.

Hier gab es keine Bemerkungen, daß der unmittelbare Vorgesetzte eine abgeschlossene Lehre haben müsse,

stattdessen aber: "Er (der Einrichter) kann nicht mal vormachen", "organisieren kann er ja, aber er hat keine Ahnung, wie schwierig die Sachen sind", "... kann nicht einmal löten" (letzteres Argument besonders häufig). 19)

Eine zusammenhängende Schilderung macht offenbar, wie t a k t i e r t wird:

Eine Löterin erklärte, daß sie beim Anlaufen einer neuen Type einige "knifflige" Positionen zu löten und nach mehreren Reklamationen Ärger mit dem Einrichter bekommen hätte.

"... Da hab' ich mich aufgeregt und bin 'raus, 'ne Zigarette rauchen gegangen. Ein paar Kolleginnen waren auch auf der Toilette und sagten, er soll das mal vormachen. Eine andere hat ihn auf die Tour auch schon mal blamiert; der kann nur klugsch.... Hab' ich auch gemacht. Ich hab' ihm gesagt, er soll zeigen, wie man mit dem Kolben zwischen die Drähte kommt, ohne zu klecksen. Erst wollt' er nicht ran. Die anderen grinsten schon. Das hätten Sie sehen sollen! Das sah aus, als hätten die Tauben 'reingemacht. Genau das, was e r mir vorgeworfen hat. Er meint, er war nicht in Übung. Er hat aber nichts mehr gesagt später." 20)

Von solcher Einschätzung ist es dann kein weiter Schritt zu generellem Zweifel oder abfälligen Bemerkungen hinsichtlich Organisationstalent und Führungseigenschaft: "Der kann die Arbeit nicht richtig einteilen", "... verteilt die Lose ungerecht", "... immer kommandieren wollen, aber selber nischts können", "... nicht mit m i r " und ähnlich gängige Schlagwörter. 21)

Zur Künigigung kommende Einrichter konnten aus methodischen Gründen²²⁾ leider nicht mit dieser Kritik konfrontiert und um ihre Stellungnahme gebeten werden, was sicher interessant gewesen wäre und manche Klage abgeschwächt oder neutralisiert hätte. In bezug auf die angeschnittenen Fragen gibt es also keine Antworten der Einrichter. Um diesen, unbestreitbar "schwachen Punkt" der Untersuchung etwas auszugleichen, wurden die Einrichter um eine a u s - f ü h r l i c h e Beschreibung ihrer Arbeitsaufgaben und Pflichten gebeten und um Stellungnahme, ob sie diesen Pflichten nachkommen könnten. Hierbei zeigten sich nun interessante Details, die manche Kritik auch in einem

anderen Licht erscheinen lassen und das Gesamtbild besser abrunden könnten:

Soweit Einrichter ihrerseits Kritik an der Arbeitsaufgabe übten, lassen sich die einzelnen Klagen auf den gemeinsamen Nenner bringen, daß dem Einrichter nicht genügend Zeit für seine eigentliche Arbeitsaufgabe bliebe. Der Einrichter werde durch Zubringerdienste und "Laufmädchen"-Tätigkeit zu sehr in Anspruch genommen, insbesondere beim Anlaufen neuer Typen oder bei irgendwelchen Stockungen. Oft seien sie mehr unterwegs als bei ihrer Arbeitsgruppe. Die einzelnen Arbeiten könnten sie darum nicht genügend vorbereiten, kontrollieren und auch für die Neuen bliebe nicht genügend Zeit. Das letztere sei besonders schlimm, da ja gerade bei solchen Umstellungen auch so viele Neue zum Einsatz zu bringen seien.

Nur ein Einrichter brachte solche Klagen nicht vor und meinte, daß man "gut klar käme". Alle übrigen beschrieben zunächst mit Ernst und Eifer ihre Arbeitsaufgaben, um dann - teils stark verärgert, teils resignierend - hinzuzufügen: "So steht das in meiner Arbeitsbeschreibung. Wäre ja schön, aber in Wirklichkeit ist man nur ein etwas besser bezahlter Transportarbeiter" - "Rennt man weg, gibt's Ärger mit den Frauen, rennt man nicht weg, gibt's Ärger mit dem Meister, oder der Bandleiter beschwert sich ...". Einer sagte, Laufmädchen hätten es besser, denn sie hätten keine Verantwortung, aber der Einrichter müsse "seinen Kopf hinhalten", wenn in seiner Abwesenheit etwas schief gegangen sei. Mehrere erklärten, daß sie sich über diesen "Mißbrauch des Einrichters" wiederholt beschwert hätten, es habe aber nichts geholfen. Drei kündigende Einrichter erhoben das Mißverhältnis zwischen der (ihnen schriftlich ausgehändigten) Arbeitsaufgabe und tatsächlichem Arbeitseinsatz zum primären Kündigungsgrund ("... Ich lasse mich nicht länger verbraten..."). 23)

Von dieser Seite also wäre ebenfalls eine Deutung der Kritik aus der Mannschaft möglich: Durch zu starke Belastung mit anderen Arbeiten könnte sich mancher Einrichter nicht genügend auf die Vorbereitung, Kontrolle und Hilfestellung für die Arbeitsaufgaben der ihm unterstehenden Frauen konzentrieren, was ihm die Kritik der auf ihn Angewiesenen eintrüge.

Zugleich aber deutet sich hier, in Umrissen ein R o l l -
l e n k o n f l i k t an, wie er für die Position des
Meisters in der Industrie- und Betriebssoziologie schon
des öfteren, für die Position des Einrichters meines
Wissens noch nicht in wünschenswertem Maße untersucht
worden ist. Der I n t r a - Rollenkonflikt ergibt sich
aus den widersprüchlichen Verhaltenserwartungen, die in
der Position des Einrichters integriert werden müßten:
einerseits soll er als Hilfsorgan des Meisters zwar nicht
diffizile, jedoch durch ihre Vielzahl im Detail Zeit
und Konzentration fordernde Aufgaben ausführen, zu deren
Wahrnehmung er häufig auch seinen unmittelbaren Arbeits-
platz verlassen muß (s. obige Zitate). Andererseits
erwartet die ihm anvertraute Gruppe - vor allem im
B a n d - Akkord - seine unmittelbare Anwesenheit zur
Hilfestellung bzw. raschen Entscheidung zu den im Be-
triebsalltag einer Arbeitsgruppe jederzeit möglichen Pan-
nen im technischen Ablauf der Fertigungssituationen.
Ein Detailbeispiel soll stellvertretend den Konflikt ar-
deuten: In Saisonbetrieben, in denen die Zahl der noch
unerfahrenen "Neuen" am Band besonders hoch ist, passiert
es immer wieder, daß plötzlich eine der Bandarbeiterinnen
hilfesuchend nach dem Einrichter die Hand hebt oder
- eher noch erschreckt - losschreit: "Ich hab' keine
Schrauben mehr!". Wenn dann nicht sofort der Einrichter
zur Stelle ist - die anderen sind ebenfalls an ihre Band-
positionen gebunden - muß das Band für längere Zeit ge-
stoppt werden, und der Zorn der um ihre Bandakkordprämie
fürchtenden Bandmannschaft richtet sich sowohl gegen die
"patzende" Neue als auch gegen den Einrichter, der -
im Sinne D a h r e n d o r f 's ²⁴) - in der Situation
des Rollenkonfliktes den Erwartungen den V o r z u g
gegeben hat, mit denen die stärkeren S a n k t i o n e n
(bis hin zur Entlassung) verbunden sind, also den Auf-
trägen des Meisters. In Großabteilungen, in Betrieben
mit Bandfertigung, ist der Meister (vergleichsweise zum
Einrichter) bereits etwas aus der unmittelbaren Konflikt-

sphäre hinausgerückt und sitzt in der Regel bereits räumlich-personell abgetrennt, wenn meist auch sichtbar, in seinem Meisterbüro. Der Einrichter hingegen steht zwischen den Arbeitspositionen der Bandarbeiterinnen und ist der Plötzlichkeit und Heftigkeit des Konfliktes in seiner ersten, unmittelbaren Form ausgesetzt. Das zeigt sich auch in der - getrennt oder gemeinsam vorgetragenen - Form der Beschwerde: Im Streit zwischen Einrichtern und ihm anvertrauten Arbeiterinnen nimmt der Meister bereits eine Mittlerrolle ein.

Die hier gemachten Ausführungen müssen jedoch ihrem Erfahrungsgebiet gemäß zunächst auf die arbeitstechnischen Anforderungsverhältnisse in der Elektro-Leichtindustrie (z.B. nicht Generatorenbau) eingegrenzt werden.

9.4 Meinungsbildung

Zur Darstellung im nachfolgenden Kapitelabschnitt muß eingrenzend berücksichtigt werden, daß - wie eingangs bereits berichtet - hier die Erfahrungswerte aus der speziellen Struktur der Abgänge (vorwiegend kurzes Betriebsalter bzw. "Mehrfachwechsler") gewonnen wurden, also die Frage nach dem Prozeß der Meinungsbildung (als Teilaspekt des weiteren Gebietes "Betriebsklima") nur in spezifisch eingegrenzter Sicht zur Frage des Zusammenhanges von Meinungsbildung und Heranreifen der Kündigungsbereitschaft beantwortet werden soll. Hinzukommt, daß methodisch bedingt (Abgangsinterview!) diese Erfahrungswerte retrospektiv gewonnen wurden und über die faktischen Formen und Inhalte der Meinungsbildung weder in bezug auf die untersuchten Werke A und B, noch generalisierend zum Thema "Meinungsbildung im Betrieb" etwas ausgesagt werden kann. Wegen dieser eingegrenzten Bezüge wird daher-infolge des Fehlens von Möglichkeiten zu soziologisch generalisierenden Aussagen - auch in der Form der Darstellung der unorthodoxen Schilderung der Vorzug gegeben.

Auch wenn Form und Inhalt von Kritiken sicherlich vielfach s u b j e k t i v eingefärbt sind, wird man den möglichen Einfluß von Meinungsbildern - wie die zuvor zum Thema "Einrichter" zitierten - auf leichteres Zustandekommen von Konfliktsituationen nicht unterschätzen dürfen. Das gilt auch - oder g e r a d e dann, wenn u.U. lediglich geringfügige Anlässe durch Weitererzählen von Mund zu Mund übertrieben oder entstellt werden, was ja die Grundtendenz der Nachrede zu sein pflegt. In Frage steht auch der Einfluß auf die "Neuen", die Parolen zunächst unkritischer gegenüberstehen müssen als eine alte, eingearbeitete und eingeschworene Mannschaft, welche "Stänkerer" notfalls auf ihre Art zum Schweigen bringt. Es kann nicht übersehen werden, inwieweit Neue, die selber k e i n e negative Erfahrung gemacht haben, sich ihre Leitbilder zu ihrer Arbeit zum Teil aus Gesprächen über Ärger und Streit holen. Der Arbeitsalltag einer Abteilung scheint oft langweilig und schafft für "Abwechslung" dankbare Zuhörer.

Eine Ahnung möglicher Aufnahme b e r e i t s c h a f t erhält man, wenn festgestellt werden muß, daß einige kündigende Blm. erst 5 bis 10 Tage im Werk waren und bereits eine (anscheinend heftig kursierende) Tierfabel kannten. Im Abgangsgespräch redeten sie diese bereits nach unter anzüglichem Hinweis auf irgendeinen Vorgesetzten (n i c h t Meister).

Der Inhalt: Eine vorwärtsstrebende Ziege werde von einer Schnecke überholt. Auf die verwunderte Frage der Ziege, wie das möglich sei, antwortet die Schnecke, die Ziege habe zu viel gemeckert, und das sei unerwünscht. Man müsse eben kriechen, wenn man h i e r weiterkommen wolle. Solche "Stories" bieten den Reiz des "Unerlaubten" und existierten in mehreren Variationen.

Es schien wichtig, daß der Spezialarbeiter oder die Angelernte die Überzeugung hat, daß der unmittelbare Vorgesetzte den Schwierigkeitsgrad resp. die aufzuwendende Arbeitsleistung und Zeit aus eigener Erfahrung kennt und beurteilen, gelegentlich auch beraten und gegebenenfalls durch Vormachen verbessern kann. Seine formale

Anordnungsbefugnis erreicht erst dann ihre volle Wirkkraft, wenn sich auch seine fachliche und leistungsmäßige Überlegenheit alltäglich manifestiert und von den Mitgliedern seiner Arbeitsgruppe freiwillig anerkannt wird. Wo diese Überzeugung in die Überlegenheit des Vorgesetzten verunsichert oder gar nicht vorhanden ist, lockert ein solcher Zustand die Arbeitsdisziplin, fordert gegebenenfalls auch zur Überschätzung der eigenen Urteilskraft heraus und in der Folge zu schneller Kritikbereitschaft an der zugewiesenen Arbeitsaufgabe oder am Zuweisenden selbst, und zwar u.U. völlig unabhängig davon, ob berechtigt oder zu Unrecht, ob in heimlicher Nachrede oder offener Widerrede. Einmal eingetretene Prestigeverluste sind schwer reparabel, und bald wird nicht mehr geprüft, was eigentlich "los war", sondern daß "schon wieder etwas los war" wird als Bestätigung der eigenen Meinung ("... das ist wieder mal typisch") nachempfunden. Gegenteiliges wird - wenn sich erst einmal eine solche festgefügte Einzel- oder Gruppenmeinung gebildet hat - einen geringeren Eindruck (im meinungskorrigierenden Sinne) hinterlassen, weil es in das bereits bestehende Meinungsbild nicht hineinpaßt, darum leichter dem Zweifel anheimfällt bzw. als "Ausnahme" abgetan wird. Oft formt sich aus mehr oder weniger zufälligen und in der Sicht verantwortlicher Dritter auch scheinbar unwesentlichen Ersteindrücken oder geringfügigen Konfliktsituationen, denen sich die Neuen gegenübersehen, ein (positiver oder negativer) "Meinungskern". Dieser Meinungskern wird entsprechend seiner solcherart zustande gekommenen firmenfreundlichen oder firmenkritischen "Kernladung" um die im weiteren Arbeitsgeschehen anfallenden persönlichen Erfahrungen oder auch nur vom Hörensagen Bekanntgewordenes "angereichert". Das Kriterium des Zuwachsens bzw. des Ablehnens kann dabei das meinungsbestätigende "paßt" resp. das meinungsirritierende und wegen dieser möglichen Verunsicherung ablehnende "paßt-nicht" sein. So kann aus

Ersteindrücken in der Folge eine einseitig gestimmte Auswahl, endlich eine einseitige Sicht des g e s a m - t e n Betriebsgeschehens zustandekommen, die - wenn sie negativ ist - kompromißlos zur K ü n d i g u n g drängt.

Die hier vorgenommene Ausdeutung über das Zustandekommen einer kompromißlosen und negativen Gesamtwertung des Arbeitsverhältnisses bei der untersuchten Firma, wie sie doch in einer Anzahl von interviewten Kündigungsfällen angetroffen wurde, ist zum Zwecke der Analyse leicht überhöht und wird den Fällen nur teilgerecht, die gemäßigt firmenkritische oder auch selbstkritische Darstellungen zum Kündigungsprozeß gaben. Es schien jedoch notwendig, auf dieses Phänomen einzugehen, weil

- + bei einem gut Teil derjenigen, die außerordentlich heftige Kritik übten, zugleich eine bis zur Unkenntnis reichende Einseitigkeit der Information auffiel,
- + Neue ihre kritische Grundhaltung bzw. ihre Kündigung ganz unbefangen mit Beispielen belegten, die unter den Begriff "Ersteindrücke" zu summieren sind und ihrem substantiellen Gehalt nach eigentlich unwesentlich waren, für sie aber eine m i t - entscheidende Rolle für die Kündigung gespielt hatten,
- + auch Neue bereits eine "eigene" Meinung zu einigen speziellen Problemen der Arbeit, des Lohnes, einzelner Arbeitsbedingungen und zu nahen oder entfernteren Vorgesetzten hatten, die sie während ihrer kurzen Rolle kaum aus E i g e n e r f a h - rung kennengelernt haben dürften (z.B. 1 Woche gearbeitet, 5 Wochen krank, im Kündigungsinterview wurde dann über die Abteilung "ausgepackt"). Bei gezielten Nachfragen stellte es sich dann als Nachrede firmenkritischer Äußerungen n o c h a r - b e i t e n d e r Kolleginnen heraus, "... das sagen sie alle" usw.. Aber schon die nächste zur Kündigung kommende Kollegin derselben Abteilung sagte etwas ganz anderes, und es zeigte sich, wie gern zu Verallgemeinerungen gegriffen wird als Sekundärrationalisierung des im Interview erfragten Kündigungsgrundes.

Unter anderem wird deutlich, warum - auch von seiten der Arbeitswissenschaft - eben jenen Ersteindrücken bei

Bewerbung und während der ersten Lohnwochen so große Bedeutung beigemessen wird. Darum gingen Äußerungen der Älteren am Problem vorbei, die besagen, daß um die Neuen "zu viel Wesen" gemacht werde. Der Sinn einer besonders freundlichen Behandlung von Bewerbern und eingestellten Neuen liegt ja nicht in der Absicht, sie zu verwöhnen oder ihnen ein besseres Betriebsklima vorzumachen, als es in Wirklichkeit sein mag. Solche Maßnahmen zielen ausschließlich auf das Fernhalten von Ersteindrücken, die die Neue auf Grund ihrer nicht vorhandenen Betriebserfahrung auch nicht wägen kann und oft überbewertet. Das wiederum führt sehr leicht zu einer sich an Kleinigkeiten und Zufälligkeiten orientierenden Grundhaltung, die den Anpassungs- und Eingliederungsprozeß von Anfang an unnötig hemmt oder beendet. Gelingt es stattdessen, bei der Neuen durch besonders freundliche und entgegenkommende Art einige positive Vorstellungen von dem sie erwartenden Betriebsalltag in den sich bildenden "Meinungskern" einzufügen, wird sie sich später während des Eingliederungsprozesses dem Arbeitsgeschehen auch positiver assoziieren oder doch zumindest vorurteilsfreier und - nun bereits mit einigen Betriebskenntnissen ausgestattet - gehörte Kritik besser abwägen können. Jetzt erst hat sie eine Chance, sich s e l b s t zurechtzufinden und anzupassen. Ihr diese Chance bis dahin freizuhalten, ist der eigentliche Sinn solcher Hilfestellungen.

Ob Urteil oder Vorurteil, in ihrer W i r k u n g auf das Verhalten zur K ü n d i g u n g sind sie gleichwertig. Letzteres ist eher von noch größerer Wirkung, weil Vorurteile durch mangelnden Willen zur gründlichen Prüfung entstehen und die Bereitschaft zur Korrektur des Vorurteils anläßlich sachlich begründeter Gegenrede vermissen lassen.

Es wird aufgefallen sein, daß die Mehrzahl der Zitate bisher zwar zu ganz verschiedenen Problemen Stellung nimmt, im Grunde genommen aber immer wieder dieselben Bilder und

Schlagwörter bemüht werden, wie sie im Alltagsdeutsch innerbetrieblich (und auch außerbetrieblich) für Schwarz-weiß-Malerei gängig sind. Es ist wenig Platz für sorgfältig abgestufte Zwischentönungen. Das kann beinhalten, daß für kompliziertere Situationen der Zugang, das Verständnis oder der sorgfältiger wägende Wortschatz fehlen mag und man sich auch dort mit Schlagworten behilft, wo sie gänzlich unangebracht resp. ungerecht sind. Schlagworte fördern aber nicht nur die Tendenz zu Vereinfachungen oder Verallgemeinerungen. Schlagworte sind selten w e r t f r e i . Normalerweise beinhalten sie eine extrem positive oder extrem negative W e r t u n g der Situation. In letzter Konsequenz führen sie dazu, daß bei einer Vielzahl alltäglich auftauchender Arbeitssituationen der konkrete und oft wesentlich kompliziertere Vorgang mittels des gewählten Schlagwortes zugleich "bewertet" und ins Positive o d e r ins Negative "gekippt" wird. Das Mittelfeld neutraler oder sachlicher Diskussion wird durch parteinahmeheische Schlagworte reduziert, während die solcherart entstehenden Sympathie- und Antipathiebeziehungen zu Gruppenbildungen und Fronthaltungen führen können, die jenseits des konkreten Anlasses oder Sachbezuges zur Arbeitsaufgabe, zur Lohneinschätzung oder zur Behandlung durch den Vorgesetzten liegen mögen.

Urteil - Vorurteil - Schlagwort und gestörte Sympathiebeziehungen sind in ihrer Wirkung auf Danebenarbeitende, auf Neue oder auf durch K o n f l i k t e begründete F l u k t u a t i o n nicht abgrenzbar, also auch nicht meßbar (im zahlenmäßigen Sinne) bei den zur Kündigung kommender Fällen und Interviewpartnern.

Aber es ist zu hypostasieren, daß V e r ä n d e r u n -
g e n

- + im Gruppengefüge (durch viele Kündigungsfälle und "Neue"),
- + in der Einzelarbeitsaufgabe (oder ^{im} Fertigungsprogramm der Gruppe)

oder

- + Störungen und Stockungen im Produktionsprozeß (infolge nicht ausgereifter Konstruktion, Fertigungstechnik oder bloßem Materialmangel)

die Anlässe zu solchen Diskussionen vermehren und die Konfliktsituationen v e r s t ä r k e n.

Aus all den vorstehend genannten Gründen wurde im vorgelegten Bericht auch jenen firmenkritischen Äußerungen Platz gegeben, die kaum einen Hinweis auf das objektive Betriebsgeschehen, wohl aber einen Hinweis auf das Z u s t a n d e k o m m e n eines mehr oder weniger subjektiv schlechten Betriebsklimas geben könnten. Betriebsklima und Betriebsgeschehen müssen nicht identisch sein.

9.5 Akkordeinschätzung

9.51 ----- Anlernzeiten

Die Auswertung der Frage "Wie lange muß man arbeiten, bis man auf sein Geld kommt?" ergab zunächst ein verwirrend widersprüchliches Bild: Es wollte sich kein Zusammenhang zwischen den Einschätzungen der Anlernzeiten und den dazugehörigen Tätigkeiten ergeben. Die Meinungen zu dieser Frage bewegten sich zwischen 2 Tagen (!) und 6 Monaten und mehr, und zwar i n n e r h a l b der jeweils einzuschätzenden Tätigkeit (wie z.B. Wickeln, Montieren, Löten usw.). Zunächst wurde angenommen, daß mehr oder weniger große Abweichungen von den durchschnittlich geäußerten Schätzwerten wegen individueller Eignungsunterschiede und subjektiver, personbedingter Erfahrung auftreten würden. Aber es gab keine mittlere Gruppierung, die als durchschnittliche Meinung hätte bewertet werden können.

Lediglich dort, wo Männer und Frauen auf die ihnen seinerzeit i n A u s s i c h t gestellten Anlernzeiten Bezug nahmen, zeigte sich zwar eine gewisse Übereinstimmung, die aber doch weitgehend wieder gelöst wurde durch die dagegen gesetzte (darunter oder darüber liegende) Eigenerfahrung.

Bei einer zweiten Durchsicht der Interviews und Vergleich mit anderen Antworten zu Fragen der Lohnzufrie-

denheit und des Wechsels der Arbeitsaufgabe fielen dann gewisse **P a r a l l e l e n** auf, die auf eine ganz andere Interpretation des Datenmaterials wiesen:

Kündigungsfälle, die länger als 2 Jahre bei der Firma waren, schätzten die notwendigen Anlernzeiten in Rück-erinnerung ihrer damaligen Erfahrungen länger und mit detaillierenden Zusätzen, daß das neben der individuellen Eignung auch davon abhinge, wie **u n t e r - s c h i e d l i c h** die einzelnen Arbeitsaufgaben (**i n n e r h a l b** der Tätigkeit) seien. Bis man die wichtigsten, die am häufigsten anfallenden Arbeiten **a l l e** einmal kennengelernt habe, mit den dazugehörigen Kniffen vertraut Routine entwickle, dauere es seine Zeit. Bis dahin könne man zwar gelegentlich den **A k k o r d - r i c h t s a t z** erreichen, ein andermal läge man **d a r u n t e r**. Erst wenn man eine solche Arbeit zum wiederholten Male bekäme, würde es "auf Anhieb" klappen.

Bei Kündigungsfällen, die unter 1 Jahr bei der Firma waren (deutlicher noch: unter 1/2 Jahr Betriebszugehörigkeit), zeigte sich öfters eine denkwürdige Triplizität von Optimismus, Pessimismus und Resignation:

- + Die **A n l e r n z e i t e n** wurden jeweils recht optimistisch kurz eingeschätzt (z.B. "Das ging bei mir viel schneller als bei den anderen ..."), 25)
- + der **e r r e i c h b a r e** Akkordverdienst **n a c h** "Absolvierung der Anlernzeit" jedoch **p e s s i m i - s t i s c h**, sei es, daß die Arbeitsaufgabe "zu häufig" wechsele oder daß die Vorgabezeiten bei "kleinen Lösen" ungenügend seien oder daß man durch Zuteilung "schlechterer Arbeit" auch "bestraft" werden könnte, 26) wenn man vorprellt und den Akkord "zu früh schafft".
- + Nicht selten folgte dann solcher Einschätzung die **r e s i g n i e r e n d e** Meinung, daß es sich "nicht lohne", für einen solchen Lohn zu arbeiten, bei anderen Firmen käme man schneller auf sein Geld (oder sie würden überhaupt mehr zahlen) und man wünsche, sich jetzt zu verbessern, oder das Tempo sei schwer zu schaffen.

Dieser **G e g e n s a t z** zwischen relativ kurz eingeschätzter Anlernzeit und den Meinungen, daß es nach Absolvierung der Anlernzeiten trotzdem schwer fiele, auf sein Geld zu kommen, führt zu der Überlegung, daß

zwischen

der betrieblicherseits als notwendig erachteten Ausbildungszeit für die im Rahmen der Tätigkeiten Löten, Wickeln, Montieren usw. anfallenden einzelnen Arbeitsaufgaben

und

der Einsicht der "Neuen", daß es innerhalb derselben Tätigkeit oft verschiedene und (nach und nach) auch im Schwierigkeitsgrad höher anzusetzende Arbeitsaufgaben gibt,

nur ein sehr loser Erkenntniszusammenhang besteht. Stattdessen bietet sich eine andere Ausdeutung an, die zwar simplifizierend wirkt, aber bei näherer Ausleuchtung den Zündstoff für eine Vielzahl möglicher (und oben bereits geschilderter) Konflikte erkennen läßt:

"Im Arbeits- und Selbstverständnis vieler der Neuen ist die Anlernzeit absolviert, sobald erstmalig der Akkordrichtsatz erreicht oder überschritten wurde." ²⁷⁾

Der Akkordrichtsatz kann gelegentlich recht früh einmal oder ein paarmal erreicht werden, sei es, daß die Betroffenen ein günstiges Los bekamen oder mehrmals hintereinander gleiche oder sehr ähnliche Arbeiten. Das handelt sich also um einen Arbeitstag oder auch mehrere, an denen die Neue froh feststellte, daß sie es nun "geschafft" hat. Wenn die oben gegebene Deutung richtig ist - und eine ganze Zahl von Eindrücken, die aus Abgangsgesprächen mit wieder kündigenden Neuen gewonnen wurden, läßt zumindest den Grad der Wahrscheinlichkeit zu -, dann setzt zugleich an diesem Punkt eine Krise in der Arbeits- und Lohnzufriedenheit der Neuen ein, die unter Umständen bis zur Lösung des Arbeitsverhältnisses führen kann.

Denn: Hat die neue Arbeiterin erst einmal den Akkord geschafft (eigentlich nur die vorgesehenen Minuten für ein oder mehrere Lose), will sie auch weiterhin im Akkord bleiben und am Ende der ersten

und der darauf folgenden Wochen **L e i s t u n g s - l o h n** abrechnen dürfen. Tatsächlich jedoch wird bei den Neuen erst nach und nach der - wenn auch oft nur geringfügig unterschiedliche - Schwierigkeitsgrad der zuzuteilenden Arbeitsaufgabe erhöht. Die Anlernzeit wird erst dann abgelaufen sein, wenn die Neue den für ihre Tätigkeit und Lohngruppe vorgesehenen Ausbildungs-**s t a n d a r d** erreicht hat. Die Neue jedoch registriert, daß es auf einmal nicht gelingen will, das scheinbar bereits "erreichte" Soll weiter zu halten oder gar zu steigern. Sie bleibt noch länger als gedacht an der unteren Grenze oder "schafft es plötzlich nicht mehr". Wesentlich empfindlicher reagiert sie nun auf einen scheinbar "zu häufigen **W e c h s e l** der Arbeitsaufgabe" als die routinierten "Alten", weil dieser Wechsel ihren Leistungslohn zurückfallen läßt. Sie wird nicht gewahr, daß auch diese Arbeiten eigentlich keinen Tätigkeits-Wechsel beinhalten, sondern noch im Rahmen ihrer Tätigkeit und Ausbildung liegen mögen. Oder sie hat den Eindruck, daß sie nun mit "schlechter kalkulierten Losen" "bestraft" werde, weil sie das Tempo "zu früh" geschafft habe. Solange der Leistungslohn nicht greifbar nahe schien, spielten auch die **V o r g a b e z e i t e n** keine so große Rolle, nun aber ist es wichtig, ob sie hintereinander mehrmals kleine oder jeweils ein großes Los erhält.

Die einmal geweckte **L o h n e r w a r t u n g** ist stärker als die Einsicht in die Notwendigkeit, daß in einer Abteilung eine Vielzahl von Arbeitsaufgaben zu erfüllen sind, die für den Einzelnen auch einen Wechsel von Details in der jeweiligen Arbeitsaufgabe zur Folge haben muß. Zu oft wurde im Abgangsbüro die Meinung gehört, daß man ein bestimmtes Teil, eine bestimmte Spule oder eine bestimmte Montagearbeit "geschafft" habe und daß man das gerne hätte weitermachen wollen, weil man dann sicher gut auf sein Geld gekommen sei, aber stattdessen habe man ihnen etwas "Anderes" gegeben. Und ebenfalls zu oft folgten dann Klagen wie die vorher beschriebenen, als daß der Berichter-

stattdessen dieses Phänomen im Zusammenhang zur Fluktuation hätte außer acht lassen dürfen. Bei den Neuen wäre eine individuellere Betreuung und Einweisung in die jeweilige Arbeitsaufgabe gerade dann von besonderem Wert, wenn die Neue sich kurz vor dem Ziel, dem Leistungslohn, glaubt und einzelne Lose bereits ohne Zeitdifferenz schafft. "Dieser zweite Teil der 'Durststrecke', der vom ersten geschafften Los - in den nächsten Wochen oder Monaten den Leistungslohn schwach tangierend - bis zum Beginn einer dauerhaften und gleichwertigen Akkordleistung reicht, ist mindestens ebenso wichtig wie der in vorangegangenen Kapiteln beschriebene erste Teil der Anlernzeit." 28)

9.52 ----- Einzelakkord

Die Einschätzung der Lohngerechtigkeit und auch die Lohnzufriedenheit zeigte gewisse Differenzen in bezug auf die beiden untersuchten Bereiche und beinhalteten Konflikte, die durch gegebene Deutungen der letzten Kapitel ("Meinungsbildung" und "Anlernzeiten") nur zum Teil befriedigend geklärt werden können.

Kalkulation - Leistungsermittlung - vorausgesetztes Arbeitstempo - Preis und Lohneinschätzung seitens der Mannschaft sind im Grunde dasselbe Thema und wurden von den Interviewten auch entsprechend substituiert.

Es ist bekannt, daß die Preiskalkulation beim Test

- + von einer guten Normalleistung ausgeht, von der die Individualleistungen der nachher zum Arbeits-einsatz Kommenden nach oben oder unten abzuweichen pflegen (Eignungs- und Leistungsunterschiede),
- + infolge oder auch neben dieser Abweichung Arbeiten vergeben werden, die von Arbeitnehmern als besonders günstig oder besonders ungünstig kalkuliert eingeschätzt werden.

Solche Differenzen gibt es bei jeder produzierenden Firma. Im Regelfalle führen sie zu keinerlei Schwierig-

keiten, weil ein arbeitsinterner Ausgleich durchgeführt wird und es sich ohnehin nur um Grenzfälle handelt, die im Vergleich zum breiten Mittelfeld exakt ermittelbarer Richtsätze eine nur untergeordnete Rolle spielen.

Im Betriebsjargon der Werke A und B wurden die beiden *E x t r e m e* mit "Caro einfach" und "Schweinebraten" bezeichnet. Die Einschätzung der Exaktheit in der Kalkulation der Normalfälle, aus denen sich das Arbeits- und Lohnzufriedenheit bestimmende Mittelfeld der überwiegenden Zahl von Arbeiten zusammensetzt, war jedoch recht unterschiedlich in beiden Bereichen.

Preis und notwendiges Tempo wurden im Werksbereich B von fast allen Interviewten als "ohne weiteres" oder "ganz gut" zu schaffen bezeichnet, gelegentlich auch als "manchmal etwas knapp" oder "zu scharf" oder "hart an der Grenze" des Möglichen. Eine besonders profilierte und die Exaktheit der Kalkulation grundsätzlich bezweifelnde Kritik bzw. Kritik am Arbeitstempo wurde jedoch von *s e l b s t* Kündigenden *n i c h t* abgegeben. Im untersuchten Werksbereich ^Awar das Bild recht widersprüchlich. Auch wenn man berücksichtigt, daß dort das Betriebsalter der Belegschaft und der Kündigungsfälle wesentlich niedriger lag und damit auch die auf *F e h l e i n s c h ä t z u n g e n* sich gründenden Kritiken *s t ä r k e r* ins Spiel kommen müssen, bleibt für den Berichterstatter die Pflicht, die Kritik in einigen Punkten darzustellen, weil sie im *S e l b s t v e r s t ä n d n i s* der Kündigenden teils das Arbeitsverhältnis *a l l g e m e i n* abwertete, teils speziell mitbestimmender *K ü n d i g u n g s g r u n d* war. Danach sei

+ das (auszugleichende) Nebeneinander von "Schweinebraten" und "Caro einfach" nicht die Ausnahme, sondern die Regel (?). Manche Arbeiten seien so übermäßig gut, andere so unmöglich schlecht kalkuliert, daß man das Vertrauen in die Fähigkeit der Kalkulatoren verliere, wenn man dergleichen erlebe. Auch seien bei sehr vielen Arbeiten die Preise (Minuten) in Klammern angegeben, und man

ist dann der Meinung, daß es sich bei solchen Klammerpreisen nicht um getestete, sondern um theoretisch "am grünen Tisch" festgelegte Kalkulationen handele. Darum sei es kein Wunder, wenn man nicht zurecht käme.

- + Das sei insbesondere dann der Fall, wenn neue Geräte aufgelegt würden. Nach und nach kämen noch kleine Änderungen oder zu bearbeitende Stellen hinzu, ohne daß das zusätzlich in Rechnung gestellt würde. Oder die zur Verarbeitung gelangenden Materialien würden ausgetauscht gegen billigere, die aber auch arbeitsaufwendiger seien.
- + Beim Testen einer Vielzahl von Positionen käme die "weiße Wolke" (Expertengruppe). Anlässlich dieses Testes sei alles tadellos organisiert, jedes Teil wäre exakt am Platz bereitgelegt, das Werkzeug einwandfrei und das Material ebenfalls. Im Arbeitsalltag jedoch müsse man sich vieles erst zusammenholen, auch mit dem Werkzeug (rechtzeitige Ausgabe bzw. Zustand desselben) gäbe es in einigen Abteilungen Schwierigkeiten, und das Material weise nicht selten Mängel auf, die Zeitverluste bringen. Auch kürzere Wartezeiten infolge zögernder Teilebelieferung ließen die Vorgabezeiten illusorisch werden.
- + Bekäme man mehrere "kleine Lose" hintereinander, dann sei es nicht möglich, "auf sein Geld zu kommen" (auch Ältere sagten das), da die Vorgabezeiten ohnehin knapp gehalten seien und neben den oben geschilderten Umständen auch unnötige Pausen zwischen Beendigung des alten und Erteilung des neuen Loses entstünden.

In Sicht der Kritisierenden kommt es zu offenen Konflikten:

- + Da die Kalkulation so unterschiedlich sei, versuche man häufiger, sich vor Annahme der Arbeitsaufgabe zu vergewissern, ob sie "gut" oder "schlecht" sei, bzw. man versuche, auf die Arbeitsvergabe Einfluß zu nehmen, sei es, daß man hingeht und fragt, ob man eine bestimmte (schon bereitgestellte) Arbeit bekommen könnte, sei es durch "Schmuhs" (Schöne-Augen-Machen, Freibier für den Einrichter am Zahntag usw.).
- + Das führe zu einem stetigen "Kleinkrieg" zwischen den einzelnen Belegschaftsmitgliedern, wer was bekommt und wer schon "dauernd" oder "nie-mals" "gute" Arbeit bekommen hätte und darum jetzt "ein Recht darauf" habe bzw. verzichten müsse. Der Einrichter bzw. die Vorarbeiterin wird anscheinend in solche Streitigkeiten mit einbezogen. Solche Ärgernisse machen auch vor dem Privatleben

nicht halt, und hier bilden sich F e i n d - s c h a f t e n , die dem Zustandekommen einer guten T e a m a r b e i t abträglich sind.

Daneben wird aber auch die N o t w e n d i g - k e i t des Gelderwerbs zum Gegenstand der Auseinandersetzungen, wer nun ein größeres "Anrecht" auf "gute" Arbeit habe: Die bereits geschilderte a n t a g o n i s t i s c h e G r u p p i e - r u n g A l t e - J u n g e . "Die Alten" äußern (angeblich) häufiger die Meinung, die Jungen sollten sich erst einmal "durchbeißen", die "jungen Dinger" brauchten das Geld ja doch nur "zum Verjübeln" u.ä., während die Jüngeren argumentieren, daß die Alten sowieso mehr verdienen würden, daß sie unfair seien, weil sie ihr B e t r i e b s - a l t e r auch gegen den E i n r i c h t e r ausspielten, obwohl sie doch "schon alles" hätten, während die Jungen doch erst das Wichtigste anschaffen müßten usw. - Das andere Gegensatzpaar: V e r h e i r a t e t e u n d U n v e r h e i r a t e t e . Die Verheirateten hätten es doch gar nicht nötig und würden den anderen, die davon leben müßten, nur die gute Arbeit wegnehmen bzw. die Unverheirateten brauchten nur für sich aufzukommen, während sie als Verheiratete ja viel mehr Ausgaben hätten, und zum Spaß ließe man als Ehefrau die Kinder nicht allein zu Hause, usw.

Anlaß und Ansatzpunkt solcher K o n f l i k t e aus K o n k u r r e n z um "gute" oder "schlechte" Arbeit bewirken auch eine Versteifung der Fronten und der Elemente von L e i s t u n g s b e h i n d e r u n g bzw. L e i s t u n g z u r ü c k h a l t u n g .

Es wundert aber nicht, daß bei erhöhter Kritik zu Kalkulation und Preisbildung auch die S o r g e um die Erhaltung "guter" oder "zu gut kalkulierter" Preise zunimmt. Wer die Vorstellung hat, daß er "auf sein Geld" n u r durch preisausgleichende "gute Lose" komme, rechnet das Los nicht voll ab, sondern tut es "in den Kasten" zu den weniger guten. Es gibt Verrechnungssysteme und informale Absprachen, die von den Älteren "eisern" eingehalten werden. Neue haben sich in diese S p i e l r e g e l n einzufügen oder werden von der Gruppe i s o l i e r t . Es gibt auch S a n k t i o n e n verschiedener Art, die so wirksam sein können, daß sie bis zur S e l b s t - k ü n d i g u n g einiger davon Betroffener führten, wie Abgangsgespräche recht glaubwürdig zeigten.

In den Interviews wurde gelegentlich gehört, daß Einrichter oder Vorarbeiterinnen "mitspielen" und denjenigen, die voll (über dem i n f o r m a - l e n Richtsatz) abrechnen wollen, Vorhaltungen machen und angeben, welcher Stundenverdienst nicht überschritten werden dürfe. Auch in diesem Zusam-

menhang gab es einige Kündigungsfälle, die ausdrücklich erklärten; daß ihnen bei der Einstellung ein erreichbarer Akkordverdienst mitgeteilt worden sei, der höher gelegen habe und auch faktisch erreicht wäre, aber wegen dieser Mahnungen n i c h t a b gerechnet, sondern nur v e r rechnet werden dürfe. Das ließe man sich nicht gefallen (Kündigung).

Bei einem verstärkten Aufkommen solcher "Verrechnungssysteme" geht der Kalkulation einer ihrer wichtigsten H i l f s m i t t e l, der Selbstkontrolle und Selbstkorrektur durch kontinuierlichen Vergleich von angesetzten und faktisch erreichten Minuten, verlustig. Eine in informalen Durchschnittswerten abrechnende Mannschaft verrechnet auch bei kürzeren oder längeren Wartezeiten Lose, insbesondere dann, wenn man einige davon in der Abrechnungswoche nicht mehr "unterzubringen" in der Lage war und "horten" mußte. Was als Einzelercheinung tragbar ist, führt als G r u p p e n t a k t i k dazu, daß Betriebsleitungen sich über die störungsfreie A u s l a s t u n g ihrer Produktionskapazität schwieriger informieren können. Ein Teil der W a r t e z e i t e n erscheint lohntechnisch als P r o d u k t i o n s s t u n d e n. Rechtzeitiges Eingreifen wird erschwert. Auf Abteilungsebene besteht kaum ein großes Interesse an Meldung von überhöhten Unkostenlöhnen (infolge W a r t e z e i t e n) n e b e n überhöhten Produktionslöhnen (infolge Einzelüberschreitungen von Akkordrichtsätzen).

Das doch beachtlich oft gehörte Wort "... sonst kommt der Kalkulator" und (begründete oder unbegründete) Furcht, sich von anderen nicht die "Preise verderben" zu lassen, führt damit nicht nur zu erhöhten K o n f l i k t e n innerhalb der Belegschaft, sondern rückt u.U. einzelne Arbeits- und Produktionsvorgänge in die Anonymität, an deren konkreten Erfassung, Überwachung und rechtzeitigen Aussteuerung gerade Kalkulation und Unternehmensleitung gleichermaßen interessiert sind. Eine Mannschaft organisiert sich in diesem Interessenkonflikt gegen die zuständigen betrieblichen Instanzen, wenn ihre Leistungs- und Lohnwünsche aus Sorge vor dem

Kalkulator gestoppt werden. Betriebsklima und fluktuationsfördernde Tendenzen werden auch in ganz allgemeiner Art mitbeeinflusst.

Soweit es sich um das Werk A handelt, wird aber nicht außer acht gelassen werden dürfen, daß es sich hier um die Deutung der Klagen von K ü n d i g e n d e n handelt. Negative Einschätzungen (insbesondere dann, wenn sie zugleich Kündigungsgrund sind) unter "auf eigenen Wunsch" ausscheidenden Belegschaftsmitgliedern pflegen normalerweise h ä u f i g e r aufzutreten als bei den b l e i b e n d e n Belegschaftsmitgliedern (und speziell der betriebstreuen Stammbegschaft). Es kann nicht mit Sicherheit gesagt werden, ob die Klagen der Ausscheidenden zugleich einen objektiven Hinweis auf ein echtes B e t r i e b s p r o b l e m darstellen oder die Betriebswirklichkeit durch die Angaben einer ausscheidenden Minorität verzerrt wird. Es wurde darum empfohlen, die hier berührten Probleme betrieblicherseits gründlich zu überprüfen. Dies um so mehr, als

- + b e t r i e b s ä l t e r e (aus ganz anderen, z.T. familiären Gründen) kündigende Belegschaftsmitglieder ähnliche Angaben machten, ebenfalls auch Kündigungsfälle, die mit ihrem Akkordverdienst erklärtermaßen zufrieden waren;

- + fast sämtliche der interviewten S p r i n g e r i n n e n bestätigten (bzw. klagten von sich aus), daß außerordentliche Unterschiede bei einzelnen Arbeitsaufgaben bzw. Positionen bestünden, die mit Eignungsunterschieden nicht mehr begründet, sondern in unzureichend gleichmäßiger Kalkulation zu suchen seien;

- + auch einige der kündigenden E i n r i c h t e r erklärten, daß auf diesem Gebiet ihnen größere Schwierigkeiten entstanden seien, so daß sie sich in besonders krassen Fällen an den Meister gewandt hätten mit der Bitte, eine Überprüfung durch den Kalkulator vornehmen zu lassen. Der Meister habe das aber abgelehnt mit dem Hinweis, wenn das so bestimmt sei, "habe das seine Richtigkeit" und könne nicht geändert werden. Andere Einrichter sagten aus, daß ihr Meister sich zu der fraglichen Position beuge, sie selbst überprüfe und gegebenenfalls eine Änderung veranlasse.

Fragen nach Leistungszurückhaltung (bzw. Leistungsbehinderung) und Leistungsverrechnung nach informellen Grundsätzen wurden seitens der E i n -

richter mit größer Zurückhaltung aufgenommen, gelegentlich andeutungsweise bestätigt, aber nur in einem Fall ausdrücklich dementiert. Ziemlich einig hingegen waren sie sich, daß die Verteilung der Arbeitsaufgaben Widerstände und Konflikte auslösen kann.

Letztlich empfiehlt sich eine Überprüfung aus einem Grund, der zugleich übergeordnetes Thema dieses Kapitels 9 ist: die Akkordsituation der Neuen. Man wird annehmen dürfen, daß die Älteren den schärferen Blick dafür haben, welche Arbeit nicht so günstig ist oder an welcher Arbeit sie schon mal gut verdient haben. Die Situation eines - erst vor kurzem in die Abteilung gekommenen - Einrichters ist schwierig, wenn von 5 - 10 oder auch mehr Jahren bei der Firma tätigen Frauen gesagt wird (Interviewstellen): "Das geben Sie mal den Jungschen" oder "das geben Sie mal mir, das geht bei mir ganz flott, hab' ich schon gemacht" oder "bin da eingearbeitet", ²⁹⁾ Die Möglichkeit, daß er des öfteren nachgibt und somit tatsächlich einem Trend des "Caro einfach" in Richtung der Neuen mit Vorschub leistet, besteht. Eben das sagte auch ein Einrichter aus, allerdings nur einer. Er fügte hinzu, daß er sonst nur unnötigen Ärger mit den Alten bekäme, und wenn die sich beim Meister beschwerten gingen, würde der Meister nachgeben. Es sei nicht gut für einen Einrichter, oft Ärger mit den Alten zu haben, weil dem Meister am Arbeitsfrieden mit den Älteren mehr läge als an einem Einrichter, der mit ihnen "nicht auskommt".

Tatsächlich sind die Betriebsälteren die wertvolleren Arbeitskräfte, die es zu halten gilt, aber diese Überlegungen weisen zugleich auf die Gefahr, daß solche Verhaltensformen ("... besser, es geht eine Neue als eine Alte") sich zugleich ganz entscheidend auf die Mobilitätsbereitschaft der Neuen auswirken können. Das zumindest, wenn die (von Meistern) gelegentlich gehörte Meinung, daß niemand sich die Arbeit aussuchen dürfe, doch etwas mehr bei den Neuen zur Wirkung kommen sollte. In Verbindung mit einem von Älteren egoistisch gesteuerten Trend könnte außerdem

der speziell für das Werk A so dringend nötige N a c h -
w u c h s in die Stammebelegschaft systematisch abge-
stoßen werden.

9.53 ----- Bandakkord

Das Wesentliche hierzu wurde bereits im Abschnitt "Akkordeinschätzung" gesagt: Die erhöhte Zwischenabhängigkeit der einzelnen Positionen macht den Gesamtarbeitsprozeß der Gruppe störanfälliger, der gemeinsame Arbeitstakt läßt zu wenig Spielraum für die Variation der Leistung bzw. für die L e i s t u n g s - s c h w a c h e n, von denen hier die Rede sein soll. Auch Aussagen der interviewten Springerinnen, die Angaben zu größeren Differenzen bei den von ihnen betreuten Positionen machten, bezogen sich auf Bandstrecken. Es gilt also lediglich, einige Unterschiede in der Argumentation der im Gruppenakkord Eingesetzten zur Kritik der Kündigungsfälle aus dem Einzelakkord abzugrenzen. Es gab vereinzelt Kündigungsfälle aus dem Gruppen-Akkord, die sich als "Kurzschlußkündigungen" infolge Akkordangst oder Ärger mit Kolleginnen darstellten.

Im Einzelakkord stand der "Kampf" um die "guten" Lose im Vordergrund der Streitursachen, während der Erfüllung der Arbeitsaufgabe fühlt sich jedoch niemand "gedrängelt".

Umgekehrt beim Gruppenakkord. Das Anweisen der Positionen geht anscheinend o h n e viel Widerstände und Konflikte vor sich. Auch Versuche, unbedingt eine bestimmte "gute" Position zu erhalten, sind hier wohl seltener. S t a t t d e s s e n fürchteten sich einige der Interviewten vor der Kritik ihrer Kolleginnen wegen ihrer (dann meist zugegebenen) noch schwachen Leistung. Zumindest sagten sie aus, daß sie es tatsächlich nur unter großer Mühe oder gar nicht schaffen würden und auf Hilfen angewiesen seien. Einige der Kolleginnen fühlten sich durch sie behindert, würden auf ihnen "herumhacken", andere dagegen hätten Verständnis. Ihre Entsprechung findet diese Argumentation in Aussagen

Älterer, die angaben, daß das Tempo gut zu schaffen sei und man eigentlich noch mehr verdienen könnte, wenn nicht die vielen Neuen das Tempo bremsen würden. Einige meinten auch, daß schwache Kräfte sich a b - s i c h t l i c h in die G-Akkordgruppen drängeln würden, um sich von ihnen (den Guten) "mit durchziehen" zu lassen und so auf "ihr Geld zu kommen", was sie bei ihrer "Faulheit" sonst nicht könnten. Einige Fälle von Kündigung aus Akkordangst gaben an, daß sie z u f r ü h in den Gruppenakkord befohlen seien. Zwar habe man die Position geteilt und eine Eingearbeitete daneben gesetzt, aber das sei "genauso schlimm" gewesen. Nun seien sie ganz "zapplig" geworden, wenn sie g e s e h e n hätten, daß die andere neben ihnen nicht nur jeden zweiten Apparat genommen hätte, sondern auch den dritten und vierten. "Gerade wenn man sich besonders beeilen will, verkrampt man sich immer mehr. Wenn Sie wüßten, was ich dauernd für eine Angst vor dem Bimm gehabt habe." 30)

Allerdings sind nur ein oder zwei Bänder mit einer a u t o m a t i s c h e n Steuerung und Glockenzeichen ausgerüstet. Aber auch das Fehlen einer solchen Steuerung kann seine Nachteile haben, wenn das Tempo schwankt bzw. gelegentlich ü b e r z o g e n wird. Auch hierfür gab es zahlreiche Hinweise und Klagen seitens der noch nicht so schnellen Neuen. T e m p o - w e c h s e l (erst zu langsam, dann sehr schnell) stand überhaupt (auch bei den Älteren) m e h r im Mittelpunkt der Kritik als das Tempo an sich, von dem die Mehrzahl der Neuen und alle Alten meinten, daß man es "noch" oder auch "ganz gut" schaffen könnte, wenn man die Tagesleistung zugrunde lege und diese Leistung bei gleichbleibendem Tempo bzw. bei gleichwertiger Position erzielen würde. Soweit hier P r e i s e kritisiert wurden, bezog sich die Kritik lediglich auf zwei spezielle Punkte:

Wenn die Bandgruppe ü b e r ihr Soll käme, stünde der auf den Einzelnen entfallende Mehrverdienst pro mehr "geschobenen" Apparat in k e i - n e m Verhältnis zu der dafür aufzuwendenden

Anstrengung. Insbesondere darum, weil durch Stokkungen zwischendurch oder zögerndes Anlaufen am Morgen ohnehin das Tempo überhöht werden müsse, um nur das Tagessoll selbst zu erreichen. Eine Steigerung darüber hinaus verbräuche dann mehr Kräfte als die Sache einbringe.

Ein klarer "Vorsprung" in der Gunst zeigte sich jedoch im Vergleich zur Kritik am Einzelakkord: Keine über Maßen deutliche Leistungszurückhaltung oder Leistungsbehinderung, keine "Verrechnungsmöglichkeiten", auch keine "Angst vor dem Kalkulator" (nach Festlegung des Richtsatzes für die neue Type).

Die Aussagen der Springerinnen sind jedoch besonderer Beachtung wert. Wenn ihre Angaben zutreffen, gibt es an den Bandstrecken "unsichtbare Engpässe", ³¹⁾ die von Einzelnen zumindest Mehrleistungen abverlangen, wenn sie nicht gar das Gesamttempo beeinträchtigen könnten. Sollten Neue, die zwar eingearbeitet und für das Band geeignet sind, aber noch nicht Routine und Sicherheit erlangt haben, an solche Stellen kommen, würden sie zu "hoffnungslosen Fällen" und ganz automatisch der Kritik von Kollegen bzw. der Akkordangst ausgesetzt sein. Tatsächlich gab es Springerinnen (sie kündigten aus anderen Gründen), die länger als 5 Jahre bei der Firma waren. Sie berichteten, daß sie einige Positionen nur mit äußerster Anstrengung schafften, während sie sich an anderen "ausruhen" könnten. Diesen Angaben ist nachzugehen, denn wesentlich mehr als beim Einzelakkord ist beim Bandakkord eine gleichmäßige Kalkulation der Einzelpositionen unabdingbare Voraussetzung für das Zustandekommen eines zügigen Arbeitsaktes. Anderenfalls behilft man sich in der Weise, daß gerade die Besten und Gutwilligen an die schwer zu schaffenden Positionen umgesetzt werden und ihnen ein erhöhter Kräfteverschleiß zugemutet werden muß, der auf die Dauer schwer durchzuhalten ist.

9.6 Ergänzungen aus einigen Interviewfragen

Über alle übrigen in den Interviews berührten Fragen zu berichten, ist aus Raumgründen nicht möglich. Einige davon dienten lediglich der Aussagekontrolle, andere der Abrundung des allgemeinenindrucks vom Interviewpartner, seiner Haltung zur Firma und Einschätzung seiner gekündigten Arbeit. Lediglich einige Punkte sollen an dieser Stelle herausgegriffen werden:

Unentschuldigtes Fehlen erwies sich als ein Konflikt besonderer Art, der sehr häufig primär oder sekundär Fluktuation auslöste. Typisch für die Situation ist die in der untersuchten Firma für diese Fälle gewählte Klassifizierung "Postalische Kündigungsfälle", (d.h. Kündigung per Brief, vorwiegend firmenseitig wegen "unentschuldigtem Fehlen bei der Arbeit, aber auch seitens der Fernbleibenden, die zwecks Vermeidung persönlicher Konfrontation schriftlich die Kündigung aussprechen und um Zusendung ihrer Arbeitspapiere bitten). Soweit diese Fälle einer vom Gutachter schriftlich ausgesprochenen Einladung zu einem Abgangsinterview schließlich dennoch folgten, berichteten sie in der Regel zur Konfliktursache und deren Prozeß:

Aus teilweise zwinzenden (familiären), teilweise aus nichtigen Gründen (verschlafen, noch nicht ausgenüchtert usw.) hätte man an irgendeinem Arbeitstag ein paar Stunden zu spät kommen müssen. Da man schon oft zu spät gekommen sei und Vorhaltungen fürchtete, habe man den Tag lieber ganz gefehlt und am nächsten Tag wieder pünktlich erscheinen wollen. Einige, die ein paar Stunden frei haben wollten, hatten das schon zu oft in Anspruch genommen bzw. "stießen" sich an Erkundigungen der Meister, wofür dieser Kurzurlaub gewährt werden solle. Oder sie hatten schon Ablehnungsbescheide erhalten und wollten nicht riskieren, ohne Passierschein im Werk bleiben zu müssen. Auch sie zogen es vor, lieber einen Tag zu fehlen. Letztlich solche Fälle, die sich einige Tage unwohl fühlten, aber offizielle Krankmeldung oder rechtzeitige Entschuldigung nicht für notwendig hielten.

In den nächsten Tagen seien sie aber nicht konsequent wieder zur Arbeit gegangen, sondern hätten die unangenehme mündliche Entschuldigung beim

Meister "noch um einen Tag" hinausgeschoben usf. Unversehens seien daraus mehrere Tage geworden, und man glaubte sie, besonders großen Ärger zu bekommen, insbesondere im Wiederholungsfalle. Jetzt habe man einfach nicht mehr "gewagt", sich sehen zu lassen und hätte stattdessen schriftlich gekündigt bzw. um Zusendung der Arbeitspapiere gebeten. Oder die Firma habe ihnen (nach einer schriftlichen, nicht befolgten Ladung zum Meister) gekündigt.

Andere so argumentierende Fälle kündigten zwar nicht primär aus diesem Grund, aber die derart entstandene Unterbrechung der Anwesenheit führte zugleich zur Störung des guten oder neutralen Verhältnisses zum Meister (bei Wiederholung), der sich andere Konflikte oder Wünsche nach "Veränderung" beifügten.

- + Das Verhältnis zu Meistern war in beiden untersuchten Bereichen (bis auf eine Abteilung) positiv bis neutral, litt jedoch auch unter einer gewissen Ferne, die bis zur Meinungslosigkeit reichen konnte. In kleineren Abteilungen oder in Abteilungen, in denen mehr Männer bzw. Facharbeiter waren, erfolgten mehr positive Antworten. Oft gab es hier keine Vorarbeiter, so daß ein natürlicher, enger Kontakt schon durch die Anweisung der Arbeiten zustande kam. In größeren Fertigungsabteilungen ist offensichtlich nicht der Meister, sondern der Einrichter bzw. die Vorarbeiterin der Schnittpunkt zwischen "Arbeitgeberinteressen" und "Arbeitnehmerinteressen".
- + Daß die Mehrzahl der interviewten Frauen möglichst keine Veränderungen hinsichtlich Arbeitsaufgabe oder Versetzungen an andere Plätze bzw. Abteilungen wünschte, wurde bereits berichtet. Ergänzt wird diese Haltung durch eine absolut überwiegende Zahl ablehnender Antworten der Frauen auf Fragen, inwieweit die Kündigende sich gerne als Vorarbeiterin oder Einrichterin hätte ausbilden lassen, wenn das angeboten worden wäre. Keine Scheu vor der Übernahme von Verantwortung zeigten nur wenige Frauen. Sie kamen aus der Gruppe derjenigen, die selbst ein positives Verhältnis zum Einrichter hatten und nicht über allzu große Doppelbelastung durch Arbeitspflicht und Sorgepflicht klagten. Wo diese Voraussetzungen zutrafen, gab es gelegentlich bejahende Antworten. Männer hatten hier stärkeres Interesse.
- + Unkenntnis bei Neuen (und Älteren, bei Neuen auch verbunden mit Gleichgültigkeit oder Geringschätzung) herrschte auf dem Fragegebiet nach betrieblichen und freiwilligen Sozialleistungen. Der Erfragung dieses Punktes wurde besondere Sorgfalt gewidmet. Auch zu-

sätzliche Erklärungen und wiederholtes Nachfassen durch den Interviewer brachten keine anderen Antworten. Es wurden genannt: Dividende (sehr häufig), Weihnachtsgratifikation (häufig, aber oft kritisiert), Schichtprämie (manchmal), verbilligte Einkaufsmöglichkeiten (selten, dafür positiv), gelegentlich noch die Tätigkeit der betrieblichen Sozialfürsorge, Verschickung in Erholungsheime (nur in Fällen, die selbst verschickt worden waren, dann positiv), noch seltener die Betriebspensionen (bei den Älteren dafür fast immer und an erster Stelle), ganz selten (von Müttern) das firmeneigene Erholungsheim, ebenfalls ganz selten Krankengeldzuschüsse.

Einem Teil der Befragten war die jeweils genannte Leistung nur als Gegenstand der (von Kollegen geübten) Kritik bekannt geworden. Unter die Auslassungen fielen u.a. auch diejenigen Leistungen der Firma, für die eine A s s o z i a t i o n aufgrund vorangegangener Klagen wahrscheinlich gewesen wäre. Z.B. das Wohnungswerk wurde auch von denen nicht genannt, die gerade über Wohnungssorgen gesprochen hatten. Keine Erwähnung fanden das Klubhaus, die Sportgruppen, Mal-, Bastel-, Foto-Gruppen usw. Keiner der Jüngeren oder der Ausgelernten nannte von sich aus irgendeine dieser, von der Firma großzügig geförderten, Einrichtungen.

Das muß nicht bedeuten, daß bei "k. A." (keine Antwort) die Interviewten in keinem Fall Kenntnis von den anderen ausgelassenen Leistungen hatten. Wer z.B. nur "Dividende" sagen konnte, kann auch gewußt haben, daß es Weihnachtsgeld oder Schichtprämie usw. gibt. Diese und andere Leistungen sind jedoch nicht so stark ins B e w u ß t s e i n gedrungen, daß sie auf Abruf präsent waren. Dieser schwache Informationsstandard ist darum wichtig, weil angenommen werden muß, daß er folglich auch nur g e r i n g f ü g i g hemmende Wirkung auf K ü n d i g u n g s e n t s c h l ü s s e hat; teils aus Unkenntnis, teils weil diese Leistungen nur eine untergeordnete Rolle in den Gedanken der Kündigenden spielen.

- + Fast s ä m t l i c h e der Befragten waren der Meinung, daß der Firma durch ihren Weggang k e i n e besonderen Kosten entstünden. Nur 8 Fälle glaubten, daß Kosten entstehen, die höchste Schätzung war 200,- DM, die niedrigste 50,- DM. Als Kostenursache konnte man sich nur den Anlernlohn vorstellen. (Die Frage wurde nach dem 150. Interview zusammen mit einigen anderen aus dem Frageprogramm wegen zu geringer Ergebnisse herausgenommen.)

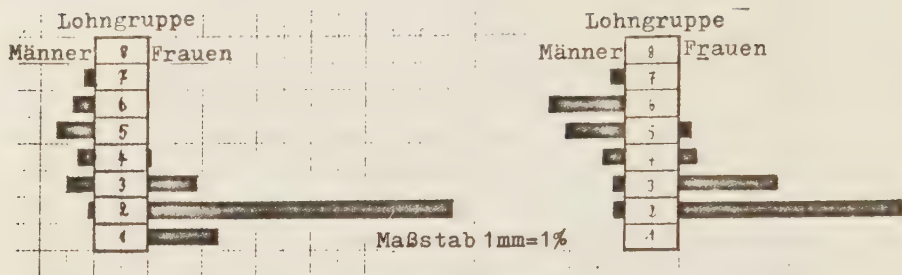
Eine integrale Betrachtung der Konflikte, die in diesem Kapitel als in Fluktuation umgeleitete Konflikte verstanden werden, bietet sich in einer Interpretation Ludwig v o n F r i e d e b u r g s. Der Ausdruck "Betriebsklima" war seinerzeit während der Erstellung der Gutachten bewußt vermieden worden; es hätte der auftraggebenden Firma zu viel Interpretations-Spielraum in bezug auf die berichteten Konflikte gelassen. Die harmonisierenden Vereinfachungen zu diesem Thema sind gemeinhin bekannt. In der hier vorgelegten Arbeit werden jedoch die berichteten Konflikthaltungen der "Neuen" als Reflexionen auf das B e t r i e b s k l i m a gedeutet, "...das sich als Resultat der Übereinstimmung oder des Konfliktes zwischen den Erwartungen der Arbeitenden und den objektiven Arbeitsbedingungen näher bestimmen läßt..." ³²⁾

10. Innerbetriebliche Konflikte aus Arbeitsplatzstrukturen

Schon vor der Einstellung bzw. vor Beginn der Anlernzeit und ihrer Probleme erwarten den Bewerber einige betriebliche Gegebenheiten, in die er sich zu fügen hat. Dazu gehören u. a. die Struktur der Arbeitsplätze (hier vertreten durch Lohnstruktur) sowie die Lohnformen (Zeitlohn/Akkordlohn), allgemeine Arbeitsbedingungen wie Einzelakkord bzw. Gruppenakkord und als Wichtigstes: Normalschicht bzw. Wechselschicht. Unabhängig von den individuellen Arbeits- und Lohnbedingungen am Einzelarbeitsplatz beinhalten sie Konflikte zwischen Werksinteressen und Arbeitnehmerwünschen. Diese Konflikte sind selten situationsbedingt (also nicht vorübergehender Natur), sondern fertigungstechnisch-strukturbedingt und lassen auch auf lange Sicht hin nicht den notwendigen Spielraum erkennen, dessen es bedarf, wenn Vorgesetzter und Belegschaftsmitglied nach einer innerbetrieblichen Ausweichmöglichkeit suchen.¹⁾

10.1 Lohngruppen-Strukturgefälle

Die Lohngruppe steht für den Schwierigkeitsgrad und die Leistungsanforderung des Arbeitsplatzes. Sie soll zugleich Ausdruck der für diesen Arbeitsplatz notwendig vorausgesetzten Ausbildung sein (keine, kurze oder lange Anlernzeiten bzw. abgeschlossene Lehre). Bereits im Kapitelabschnitt "Rationalisierung" wurde auf die besondere "Fluktuationsanfälligkeit" für diejenigen Arbeitsplatzstrukturen verwiesen, deren überwiegender Anteil aus kurzfristig erlernbaren Tätigkeiten besteht. Im Kapitelabschnitt "Instabile Arbeitskräfte", speziell auch zur Situation der sog. Stillen Reserve, Erwerb auf Zeit etc., wurde geschildert, daß gerade solche Arbeitsplatzstrukturen eine besondere Anziehungskraft auf bestimmte Bewerbergruppen ausüben, weil dieses Arbeitsplatzangebot (kurze Anlernzeit, voller Grundlohn, schnell erreichbarer Leistungslohn) den speziellen Wünschen dieser Bewerber entgegenkommt. Einen Einblick in die Lohn- bzw. Arbeitsplatzstruktur erhält man, wenn aus der zahlenmäßigen Besetzung der einzelner Lohngruppen für beide Bereiche die Lohnpyramiden dargestellt werden:



Lohngruppen-Struktur
Werk A

Lohngruppen-Struktur
Werk B

Beide Pyramiden ^{1a)} zeigen überwiegend F r a u e n arbeitsplätze mit mehr oder weniger k u r z e n A n l e r n - z e i t e n (83% bzw. 63% aller Arbeitsplätze fallen in die Lohngruppen 1 F - 3 F). Aber nur der Werks-Bereich A ist ganz eindeutig in die vorher genannten Tendenzen einbezogen: 69% aller Arbeiten gehören zu den beiden untersten Lohngruppen 1 F und 2 F (gegenüber nur 43% im Werk B-Bereich), und der Anteil der mit Frauen zu besetzenden Arbeitsplätze beträgt 3/4 (gegenüber 2/3 bei B). Die unbeliebte Lohngruppe 1F steht im A-Bereich noch mit 13%, während sie bei B die 1%-Grenze unterschreitet.

Da das Angebot vakanter Arbeitsplätze weitgehend der vorhandenen Arbeitsplatz- und Lohnstruktur folgt, bedeutet das:

Das Werk A ist in erhöhtem Maße auf weibliche Bewerber angewiesen, und zwar auf weibliche Bewerber, die einfachste Arbeiten suchen. Das bedeutet weiterhin, daß hier mehr als in anderen Bereichen die Eingestellten ihre Arbeitszufriedenheit nicht durch eine etwas interessantere (weil qualifiziertere) Tätigkeit erhalten können.

Es wurde bereits nachgewiesen, daß in den untersten Betriebsaltersstufen die Fluktuation am stärksten ist. In die untersten Betriebsaltersstufen fällt aber auch die A n l e r n z e i t . In ihr wird ein Akkordverdienst noch nicht erreicht, sondern lediglich der tarifliche Grundlohn der betreffenden Lohngruppe gezahlt. Ein Werk, dessen

Lohngruppenstruktur insgesamt tiefer liegt als die anderer Werke (oder konkurrierender Firmen), liegt auch in seinen durchschnittlich gezahlten Anlöhnen niedriger als andere und ist stärker fluktuationsgefährdet. Die Chancen einer 1F-Arbeiterin, irgendwo in Berlin eine 2F-Arbeit zu bekommen, sind größer als die einer 3F-Arbeiterin, eine bessere 3F-Arbeit bei einer anderen Firma oder gar eine Verbesserung nach 4F zu erreichen, weil diese Lohngruppen ohnehin in der Minorität und meist den innerbetrieblichen Avancement vorbehalten sind.²⁾

Auch bei dieser Frage zeigt sich der Einfluß des Strukturgefälles: Geht man von der Anzahl vorhandener 3F- und 2F-Arbeitsplätze aus, dann stehen die Chancen einer 2F-Arbeiterin, sich durch Betriebstreue, gute Arbeit resp. Versetzung nach 3F zu verbessern, im Werk A nur 1 : 6, während sie im Werk B 1 : 2 betragen.

Die Chance, sich innerhalb des Betriebes "verbessern" zu können, liegt also im Werk A hauptsächlich in der Erzielung eines guten Akkordergebnisses innerhalb der 1F- oder 2F-Lohngruppe. Die dort interviewten weiblichen Belegschaftsmitglieder waren sich dieser Strukturverhältnisse auch mehr oder weniger bewußt, denn in diesen Abgangsgesprächen wurde in Fällen von Lohnunzufriedenheit auf die Frage "Liegt das an der Lohngruppe oder woran sonst?" spontan geantwortet: "Eine höhere Lohngruppe? Das ist hier ja gar nicht drin"; oder "Bei uns gibt's nur Knacker-Arbeit", "Da kommt man ja doch nicht dran" usw. Nur 4 Fälle waren der Meinung, daß ihre Arbeit zu niedrig eingestuft sei. Alle anderen bezeichneten ihre Lohngruppe als zutreffend oder äußerten dazu gar keine Meinung. Ziemlich übereinstimmend aber das Leitbild, daß es sowieso "nichts anderes" gäbe oder die Chancen zu gering seien.³⁾ Um so heftiger reagierte man bei Lohnunzufriedenheit auf all jene Momente, die das Akkordergebnis dieser Lohngruppen beeinflussen können (Wechsel der Arbeitsaufgabe, Kalkulation, Stückzahl pro Los).

Soweit es die Situation bei der Bewerbung anbetrifft, wird

anscheinend der Zusammenhang zwischen Lohngruppe - Höhe des Grundlohnes und interessanterer bzw. "sturer" Tätigkeit noch nicht so gesehen oder scheint noch nicht so wichtig. Denn bei der Einstellung hört man neben der Nennung des Grundlohnes auch, was in mehr oder weniger kurzer Zeit im Akkord zu verdienen ist, wenn man sich zutraut, wie andere zu schaffen. Man ist getestet worden und für eben diese Arbeit "geeignet". Erst wenn d o c h m e h r Anlernzeit gebraucht wird als man ursprünglich dachte, wird der in der Lohngruppe gezahlte Grundlohn aktueller und negativ eingeschätzt. Dasselbe trifft zu, wenn der bereits erreichte Akkord durch irgendwelche Veränderungen in der Sicht der Betroffenen verunsichert scheint.

Besonders fiel auf: Diejenigen, die zunächst keine Meinung zur Lohngruppe äußerten, waren oft unsicher, welche Lohngruppe sie hatten. Sie nannten stattdessen ihren Grundlohn (wußten meist auch den Grundlohn der nächsthöheren Lohngruppe) und fragten, ob das mit der Lohngruppe zusammenhinge bzw. welche Lohngruppe das sei. Da der Nennwert des Grundlohnes für einfache Arbeiterinnen wesentlich konkreter ist als die abstrakte Lohngruppe, bedeutet diese Aussage keinen Widerspruch zu dem bisher Berichteten.

Es gab zahlreiche Hinweise, daß andere Firmen derselben Branche einen "höheren Einstelllohn" zahlen; wenn man versuchte, mehr in Erfahrung zu bringen, handelte es sich entweder um eine höhere Lohngruppe, oder die (teilweise genannten) Firmen übersprangen die im Tarif vorgesehenen Stufen (Grundlohn + Zuschläge nach 13 bzw. 26 Wochen Betriebszugehörigkeit). Da die Betreffenden ansonsten nicht viel wußten, (oft nicht einmal ihre neue Tätigkeit kannten) und die angegebenen Einstelllöhne tatsächlich mit der 2. bzw. 3. Stufe des Tarifs übereinstimmten, ist es wahrscheinlich, daß ihnen diese Zahlen von Kollegen im "Flüstergespräch" zu Recht oder Unrecht bzw. tatsächlich von den Einstellbüros konkurrierender Firmen genannt wurden. Wichtiger ist die W i r k u n g ; sie wurde im Abgangsgespräch offenbar: wer von diesen Fällen noch n i c h t den Akkord überschritten hatte, für den war diese (oft nur geringe) Differenz mitbestimmend zur Kündigung. Hier fielen Bemerkungen, wie sie auch ansonsten verallgemeinernd

im Umlauf waren, daß "der Groschen mehr" ausschlaggebend sei für viele der Kündigenden, denn für Arbeiterinnen mit gutem Akkordverdienst war "der Groschen mehr" kein Argument.

Bei der Betrachtung der Lohnstruktur der M ä n n e r fällt sofort auf, daß die Lohngruppenpyramide des Werk B-Bereiches eindeutig nach o b e n strukturiert ist: Bis Lohngruppe 6 incl. gilt, daß bei steigender Lohngruppe auch die darauf entfallenden Belegschaftszahlen ansteigen. Die am stärksten besetzte Lohngruppe ist 6, dann folgt 5 (Werk A Lohngruppe 5, dann 3!). D.h., die im Werk B anfallenden Arbeiten sind im Durchschnitt qualifizierter, es gibt auch mehr Facharbeiter-Plätze, während im Werk A die zweitstärkste Gruppe Hilfstätigkeiten umfaßt.

Auch hier gilt: Mit steigender Qualifikation (bzw. dem dieser Qualifikation verbundenen Einkommen) ist man seßhafter.⁴⁾

Im Gegensatz zu den Frauen und Mädchen beider Bereiche kannten sämtliche interviewten männlichen Kündigungsfälle ihre Lohngruppe. Auch machten sie bei Lohnunzufriedenheit wesentlich häufiger ihre Lohngruppe zum Mittelpunkt ihrer Kritik. Besonders heftig umstritten ist der (gewünschte) Übergang von Lohngruppe 5 nach Lohngruppe 6. Die Schaubilder zeigen, daß in den Fällen, in denen man betrieblicherseits an einem "Avancement" des Betreffenden (wegen tüchtiger Leistung oder um ihn zu halten) interessiert wäre, die Chancen im Werk A ungleich enger begrenzt sind als im B-Bereich: Im Verhältnis zur Lohngruppe 5 sind Arbeitsaufgaben der Lohngruppe 6 in der Minderzahl, während sie bei B die Majorität stellen. Einer der Gründe, warum die Lohngruppe bei den Männern vorrangig Beachtung findet, ist wohl, daß die Männer grobenteils im Zeitlohn (Stundenlohn) eingesetzt sind, während bei den Frauen der Anteil der Zeitlöhner überhaupt nicht ins Gewicht fällt. Wer von diesen Männern mehr verdienen will, muß seine Anstrengungen auf die nächsthöhere Lohngruppe konzentrieren. Eine tüchtige 2F-Arbeiterin kann hingegen durch ihre Akkordleistung durchaus das gleiche oder sogar mehr verdienen als eine schwache Kraft im Einsatz an 3F-Arbeiten.

Geht man von der Belegschaftsstärke in den einzelnen Lohngruppen aus und bezieht darauf die Kündigungsfälle, dann bestätigt sich für die wichtigsten Lohngruppen die Beobachtung, daß mit s i n k e n d e r Qualifikation der Arbeiten bzw. Lohngruppe eine s t e i g e n d e Fluktuation zu verzeichnen ist. Hohe Lohngruppen hingegen zeigen einen unterdurchschnittlichen Fortzug und sind fluktuations f e s t e r :⁵⁾

Im Werksdurchschnitt ging

				aus der männl.Belegsch.v.WerkA jed.9.,						
aber aus der Lohngruppe	6M	"	"	"	"	"	"	"	"	15.,
"	"	"	5M	"	"	"	"	"	"	11.,
"	"	"	4M	"	"	"	"	"	"	9.,
"	"	"	3M	"	"	"	"	"	"	4.

Im Werksdurchschnitt ging

				aus der weibl.Belegsch.v.WerkA jed.7.,						
aber aus der Lohngruppe	4F	"	"	"	"	"	"	"	"	26.,
"	"	"	3F	"	"	"	"	"	"	12.,
"	"	"	2F	"	"	"	"	"	"	7.,
"	"	"	1F	"	"	"	"	"	"	4.

Wenn sich diese Ergebnisse auch bei Betrachtung größerer Zeiträume bestätigen würden, ergäbe sich folgender Überlegungszusammenhang:

Wenn man anerkennt, daß die Fluktuation in den unteren Lohngruppen größer wird, muß einem Werk, dessen Arbeitsplatz- und Lohnstruktur durch sein Produktionsprogramm und die angewandte Fertigungstechnik insgesamt n i e d r i g e r liegt, eine etwas h ö h e r e Fluktuationsrate toleriert werden. Bei firmeninternen Vergleichen zwischen den Fluktuationsquoten der Werke X, Y und Z wird die Arbeitsplatz- und Lohnstruktur zu berücksichtigen sein.

10.2 Die Lohnformen: Zeitlohn - Akkord (Gruppen-/Einzelakkord)

Die Zweckmäßigkeit der heute vorwiegend angewandten Lohnformen ist in der Arbeitswissenschaft umstritten. Eine besondere und aktuelle Perspektive ergibt sich allerdings durch die Auswirkung der Vollbeschäftigung, durch den Rückgriff auf Arbeitskräfte mit niedriger Mobilitätsschwelle oder hohen Fehlzeiten und durch den allgemein zu beobachtenden Anstieg der Fluktuation. Immer wieder

stieß der Berichterstatter in Interviews mit Kündigungsfällen, aber auch mit Einrichtern, Bandleitern und bei Gesprächen mit Meistern auf die hieraus resultierenden Probleme für einen reibungslosen bzw. besonders s t ö r - a n f ä l l i g e n F e r t i g u n g s p r o z e ß .

Wenn auch in den Interviews die positive bzw. negative Kritik der Lohnformen oft vordergründig mehr unter dem Gesichtspunkt "Wo kommt man besser auf sein Geld" gegeben wurde, fiel am Rande doch reichlich Material an zu zwei Grundfragen, die sich mit den veränderten Ausgangsbedingungen bestimmter Arbeitnehmergruppen wegen der auftretenden Konflikte und Störungen immer dringlicher stellten:

- + In großer Zahl werden heutzutage in der Industrie Frauen erwerbstätig, die wegen zu großer familiärer Verpflichtungen eigentlich gar nicht arbeiten dürften. Eine zweite Gruppe hat ganz allgemein nur kurzfristige Erwerbsabsichten. Eine dritte Gruppe betrachtet den Arbeitseinsatz bei der untersuchten Firma nur als "Durchgangsstation" zu einem branchenfremden Beruf. Die Industrie stellt diese Arbeitskräfte unbedingt ein.

Inwieweit kann man auch diese Arbeitnehmerinnen fast ausschließlich im Akkord einsetzen? Inwieweit entstehen besondere Probleme beim Einsatz im G r u p p e n a k k o r d ?

- + Gewinnen solche Probleme an Schärfe, wenn man nicht vom Anteilsverhältnis der einzelnen Lohnformen im W e r k s durchschnitt ausgeht, sondern von der A b t e i l u n g s struktur?

Die betriebswirtschaftlichen und fertigungstechnischen Vorteile des Einzelakkords und Gruppen- bzw. Bandakkords sind bekannt. In der Sicht interviewter Abgänge zeigten sich aber Komponenten physiologischer und psychologischer Fehlleistungen, die u. a. in einer u n t e r s c h i e d - l i c h e n W i r k u n g der Lohnformen Zeitlohn - Einzelakkord - Gruppenakkord begründet schienen.

Für die interviewten Männer genügt festzustellen, daß sie (von wenigen Ausnahmen abgesehen) bei einer halbwegs

günstigen Lohngruppe dem Zeitlohn den Vorzug gaben. Diejenigen, die im Akkord eingesetzt waren, machten Zusätze wie "Wenn man sich dabei im Endergebnis nicht ungünstiger stellt", "Wenn man dabei dasselbe verdienen dürfte". Insgesamt wurde diese Haltung mit Argumenten wie "ruhigeres Arbeitsklima", "keinen Ärger mehr mit der Kalkulation", "mit den Abrechnungen", "dann wäre nicht alles so hektisch" usw. begründet. Wichtigste Feststellung: Kaum einer fühlte sich überfordert - (weder Zeit- noch Akkordlöhner) -, keiner klagte wegen Akkordangst.

A u s n a h m e n: Junge Gesellen, die gerade ihre Prüfung hinter sich hatten, klagten, daß man die gleiche Leistung in Bezug auf Tempo erwarte wie bei den Alten. Dabei müsse man sich doch erst einarbeiten und die Hilfswerkzeuge nach und nach anfertigen. Aus solchen Konflikten resultierten einige Fröhkündigungen.

Bei den **F r a u e n** und **M ä d c h e n** hingegen waren die Sympathien gegenüber den einzelnen Lohnformen uneinheitlich, teilweise stark individuell und emotional, ganz wie man aktuellen Ärger hatte oder zufrieden war. Soweit es sich um Lohnprobleme und Fragen des Arbeitsklimas handelt, wurde die Darstellung hierzu im Vor-Kapitel gegeben. Wichtiger für das hier verfolgte Problem der Lohnformen sind **L e i s t u n g s s c h w a n k u n g e n** und Nebenwirkungen von Fehlzeiten und Fluktuation auf die **F e r t i g u n g** :

10.21 Der Einzelakkord

Im Einzelakkord

- + können die Frauen ihre Stunden bzw. Tagesleistung **v a r i i e r e n** . Neben der aus der Arbeitswissenschaft bekannten Leistungskurve für die Tagesleistung zeigen viele Frauen ein völlig unterschiedliches Leistungsmoment in den einzelnen Wochentagen. Es ist bekannt, daß auch gute und langjährig bei der Firma tätige Akkordarbeiterinnen an einigen Tagen der Woche überdurchschnittliche Akkordleistungen erbringen, während sie sich an anderen Tagen weniger Zwang auferlegen. Obwohl man sich gelegentlich "schont", bleibt erfahrungsgemäß der erzielte wöchentliche Akkordverdienst gleich gut. Manche "arbeiten vor" (an den ersten Tagen der Lohnwoche), manche holen zum Schluß auf. Diese individuelle Variation der Leistung führt bei Einzelakkord kaum zu Störungen im Fertigstellungsprozeß.

In den Abgangsinterviews gewann der Gutachter den Eindruck, daß besonders von jenen Frauen mit erhöhten familiären S o r g e p f l i c h t e n die Möglichkeit zur Variation der Einzelakkordleistung g e b r a u c h t und genutzt wird, ebenfalls von Genesenden und Schwangeren.

- + Neue und A n l e r n l i n g e können notfalls die durchschnittliche Anlernzeit überschreiten bzw. bei Wechsel der Arbeitsaufgabe vor Beendigung der Anlernzeit oder nach bereits erreichtem Akkordrichtsatz in ihrer Leistung zeitweilig zurückfallen, ohne daß es notwendigerweise zu Störungen im Fertigungsprozeß oder zu Vorwürfen von Kolleginnen und damit zu einer zusätzlichen Verunsicherung, Defensivhaltung und Negation der Umgebung kommt. Es ist lediglich eine Frage der Personalführung, wie ein Meister oder Einrichter auf ausbleibende Leistung oder plötzlichen Leistungsabfall reagiert.
- + Bei kurzen F e h l z e i t e n (Stunden, Tage) muß n i c h t in jedem Fall sofortiger Ersatz an den leeren Arbeitsplatz gestellt werden; d. h., die Zahl der unbeliebten Versetzungen auf einen anderen Arbeitsplatz kann etwas n i e d r i g e r gehalten werden.
- + Vakanzen infolge F l u k t u a t i o n verringern den Zusammenhalt der G r u p p e . Auch die Mehrbelastung durch das Anlernen der Neuen bzw. Einarbeiten der Umgesetzten soll für Abteilungen mit Einzelakkord nicht unterschätzt werden. Aber durch den individuellen Arbeitstakt pro Arbeitsplatz kann auch der Einsatz der Neuen i n d i v i d u e l l gesteuert und der Einzelne reibungsloser in die Gruppe eingeschleust werden.
- + Im Notfall kann bei Fehlzeiten und Vakanzen durch Fluktuation der Meister eine Entscheidung über die R a n g f o l g e der einzelnen Arbeiten (nach Dringlichkeit oder nach ihrer Verkettung zu anderen Arbeiten) treffen, ohne daß dadurch die Arbeit sämtlicher übrigen Mitarbeiter der Abteilung gestört wird.
- + In besonderem Maße trifft das auch zu bei plötzlich auftretendem M a t e r i a l m a n g e l (Fehlen einer Sorte von Montageteilen oder vormontierter Baugruppen, Stockungen infolge Anlieferungsschwierigkeiten der vorgeschalteten Abteilung usw.). Auch hier kann häufig dann eine R a n g f o l g e der Ausfälle festgelegt bzw. die Stockungen auf eine geringere Zahl von Arbeitsplätzen begrenzt werden.

Z u s a m m e n f a s s u n g : "Eine Firma oder eine Abteilung, die vorwiegend im Einzelakkord arbeiten läßt, kann Störungen des Produktionsprozesses durch Fehlzeiten, durch erhöhte Fluktuation unsteter Arbeitskräfte oder durch fehlende Materialien verursachte Wartezeiten besser l o k a l i s i e r e n . Und: die negativen Auswirkungen auf die

Stimmung und Lohnzufriedenheit betreffen Einzelne oder kleinere Gruppen, - seltener die ganze Mannschaft der Abteilung. Letztlich: Solange man wegen der Arbeitsmarktlage bereit ist, auch schwache oder stark schwankende Leistungen über längere Zeit hin zu honorieren, läßt sich der Arbeitseinsatz solcher Hilfskräfte **r e i b u n g s l o - s e r v o l l z i e h e n .**"⁶⁾

10.22 Der Gruppen- bzw. Bandakkord:

Der Gruppen- bzw. Bandakkord hat völlig entgegengesetzte Kriterien:

- + Es gibt zwar eine Reihenfolge der Arbeitsvorgänge und der einzelnen Positionen, aber es gibt **k e i - n e R a n g f o l g e** nach Dringlichkeit. Jede Einzelposition ist **g l e i c h w i c h t i g**, sie soll im selben Zeitpunkt begonnen und ihre Bewältigung in derselben Zeiteinheit abgeschlossen sein, so daß ein **d u r c h g ä n g i g e r A r - b e i t s t a k t** zustande kommt. Damit ist jeder Arbeitsplatz unmittelbar jedem anderen Arbeitsplatz verbunden.
- + Eine **i n d i v i d u e l l e** Variation der Leistung ist **n i c h t** möglich, nicht zu bestimmten Stunden oder an bestimmten Tagen. Lediglich der Arbeitstakt für die gesamte Gruppe kann entsprechend der durchschnittlichen Leistungskurve gesteuert werden. Für Frauen mit schwacher oder schwankender Leistung ist im Band kein Platz.
- + Auftretende Störungen, sei es nun infolge Unpünktlichkeit zu Arbeitsbeginn, Fehlzeiten, Vakanzen durch Fluktuation, Leistungsabfall einer einzelnen Arbeiterin oder Materialmängel und Stockungen in der Materialanlieferung, sind **k a u m l o k a - l i s i e r b a r**. Sie müssen durch vorbeugende Maßnahmen vermieden oder im Falle ihres Auftretens **s o f o r t** behoben werden. Andernfalls wird die Gesamtheit aller übrigen Bandakkordplätze mitbetroffen.

Da - durch Produktionsprogramm und Fertigungstechnik bedingt - selten nur **e i n e** größere Bandgruppe existiert, sondern dann in der Regel weitere Bandgruppen **n a c h g e s c h a l t e t** sind (z. B. Fernseh-Apparatebau - Revision - Fernsehprüfelfeld), ergibt sich eine enge **V e r k e t t u n g** der Produktionsgruppen und Abteilungen. Störungen in der einen Abteilung wirken indirekt auch in die nachgeschaltete Abteilung hinein. Denn die Produktionskapazität der nachfolgenden Abteilung ist auf die Produktionskapazität der anliefernden Abteilung abgestimmt, sowohl in der technischen Ausstattung wie in der personellen Besetzung. Bereits kurzfristige Stockungen, aber auch langsamere Produktion wegen Typenwechsel bewirken sofort ein "Schleich-tempo" auch in der nächsten Abteilung ("Wir sind

gar nicht ausgelastet", ... "kriegen nicht genug Apparate zum Prüfen", "man muß sich gegenseitig die Arbeit klauen"... usw.)⁷⁾

- + Jede nicht sofort behebbare Störung bzw. Mängel in der Zusammensetzung der Mannschaft (z.B. individuelles Leistungsgefälle) beeinflussen unmittelbar die Stimmung, Zufriedenheit und den Akkordverdienst zumindest der g a n z e n G r u p p e , - teilweise auch die der nachgeschalteten Gruppen.

In personeller Hinsicht fordert deshalb ein solcher Bandakkord noch stärker als der Einzelakkord die Erfüllung folgender M i n d e s t v o r a u s s e t z u n g e n :

- + Personelle K o n s t a n z ; d. h. die einzelnen Mitglieder der Akkordgruppe sollen möglichst selten wechseln, weil sonst keine T e a m - L e i s t u n g zustande kommt und ein durchschnittlicher, leistungssteigernder Übungseffekt der Gruppe nicht voll erreicht werden kann.
- + Pünktliche und kontinuierliche Anwesenheit eines jeden Einzelnen (geringe Fehlzeiten, geringe Vakanzen durch Fluktuation).
- + Halbwegs gleichwertige Leistungsbereitschaft, Eignung und Arbeitserfahrung (Routine).
- + Anpassungsbereitschaft und ein ausreichendes Betriebsalter.

Eben die Erfüllung solcher Mindestvoraussetzungen für das reibungslose Funktionieren der Bändgruppen scheint heute im Zeichen der Vollbeschäftigung, hoher Fluktuation und unter der Einwirkung all jener bereits geschilderten außerbetrieblichen Faktoren und Leitbilder schwieriger denn je.

In der Folge kommt es darum zu einer Vielzahl von S t ö r u n g e n im Produktionsprozeß der Bänder, zu Konflikten zwischen den einzelnen Belegschaftsmitgliedern und letztlich auch zu Vorgesetzten, die ihren Ursprung zum Teil in der mangelnden Konstanz der Gruppe haben:

- + Unpünktlichkeit, nicht angemeldete F e h l z e i t e n , plötzliche Vakanzen durch F l u k t u a t i o n n ö t i g e n z u f o r t w ä h r e n d e n u n d s o f o r t i g e n p e r s o n e l l e n V e r ä n d e r u n g e n . Springerinnen sind nur ein kurzfristiger Notbehelf und müssen auch bald wieder für den Einsatz an einer anderen vakanten Position frei werden. Also wird versucht, aus Einzelakkord-Gruppen oder aus der Anlernwerkstatt (gelegentlich etwas zu früh) den E^h-satz zu holen. Der Zwang, laufend Umbesetzungen vorzunehmen, ist g r ö ß e r ; man merkte das deutlich an den Klagen der Interviewten. Oft sind

sogar mehrere Umbesetzungen erforderlich, um eine Person für die Position am Band freizustellen.

- + Bei Rückkehr nach Fehlzeit oder Krankheit entsteht dann immer wieder derselbe Konflikt: Wer bekommt die alte Arbeit, wer die neue? Fast immer scheint es länger zu geben. Die Frau, die sich (oft mit viel Sträuben) in die neue Position eingearbeitet hat, will sie nun auch behalten und fühlt sich zurückgesetzt, wenn sie wieder etwas anderes bekommt. Die Rückkehrerin verlangt ebenfalls energisch ihre alte Position. Es gab eine Anzahl von Kündigungen, die lediglich aus diesem Streit, oft aus Einbildung, absichtlich "umhergestoßen" worden zu sein, herrührten.
- + Eine spezifische Ausformung erhält die - durch personelle Veränderungen - verminderte Gruppenleistung beim Typenwechsel: Schon die Neuauflage einer Band-Type (Radio, Fernsehapparat) beinhaltet ganz erhebliche Verzögerungen, Stockungen und ein erst ganz allmählich steigendes Arbeitstempo. Endlich verläuft die Produktion des Gerätes X reibungslos, danach wird das Gerät Y aufgelegt. Nach einer begrenzten Zeit wird - je nach Auftragslage - wieder die Produktion des Gerätes X notwendig.
Inzwischen mußten aber viele Neue in das Band geschleust werden, die das Gerät X noch nicht gefertigt haben. Während die "Alten" sich relativ schnell wieder hineinfinden, dauert es bei den "Neuen" länger, bis sie die (durch Routine erlangte) Sicherheit wiederfinden. Folge: Die "Alten" fühlen sich in ihrer Leistung und ihrem Verdienst behindert, es kommt zum Konflikt mit den Neuen, weil das Band langsamer als nötig laufen muß.
Tatsächlich scheint die absolute Vertrautheit mit der Arbeitsaufgabe der beste Schutz gegen Akkordangst, Verkrampfung und Überforderungskomplexe. Es wurde in den Abgangsgesprächen immer wieder festgestellt, daß schon die geringfügigste Veränderung der Arbeitsaufgabe bei (Akkord nicht gewohnten) Frauen solche Vorstellungen auslösen kann.
- + Der Zwang des gemeinsamen Arbeitstaktes genügt nicht für das Zustandekommen eines reibungslosen Produktionsflusses. Bei plötzlich auftauchenden Störungen infolge fehlender Teile zeigte sich bei der Befragung der Interviewpartner zu diesem Problem eine unterschiedliche Haltung: Diejenigen, die länger bei der Firma waren, bemühten sich rechtzeitig um die Nachlieferung knapp werdender Teile, ebenfalls um die Auswechslung ungenügend bearbeiteter Teile, die sie mit Nacharbeiten belasteten und ihre Leistung an der Position mindern konnten. Zugleich warfen sie den Neuen vor, daß sie sich darum nicht kümmerten ("Wenn der Einrichter nicht sieht, daß ihr die

Teile ausgehen, sagt sie das erst, wenn sie nichts mehr hat"; "Manche Sachen muß man schon Tage zuvor nachbestellen, weil sie das am Zwischenlager nicht haben, nachher gibt es dann immer ein großes Gerenne"; "Da lassen sie sich zu kurze oder falsch gebogene Drähte andrehen ..., und dann fummeln sie rum und schaffen es nicht. Wir sind die Leidtragenden"; oder "Da müssen wir erst hingehen und sagen, daß die Position zu knapp kalkuliert ist und aufgeteilt werden muß, ...", "...daß sie es nicht schafft, die wagen das ja nicht...", "Wir sollen sie mit durchziehen", "Wir machen dem Einrichter Beine, wenn was knapp wird" usw.)

D. h.: Neben dem Konflikt, der hier anklingt und der nicht in jedem Fall sachlich begründet sein muß, wird doch offenbar, wie außerordentlich wichtig Arbeitsinteresse und Betriebserfahrung für vorbeugende und rechtzeitige Reklamationen aus der Mannschaft sein können. Die rechtzeitige Reklamation liegt - wenn sie begründet ist - in unmittelbarem Betriebsinteresse und kommt einer störungsfreieren Produktion zugute.

Z u s a m m e n f a s s u n g : "Eine Firma oder Abteilung, die vorwiegend im verketteten Akkord fertigen läßt, scheint in bezug auf die Auswirkungen von Fehlzeiten und Vakanzen durch Fluktuation wesentlich störanfälliger. In erhöhtem Maße gilt das auch für die Konflikte durch Beschäftigung unsteter oder mit familiären Pflichten überlasteter Arbeitskräfte".⁸⁾

Wie konkret und unterschiedlich sich die hier umrissenen Probleme auf Werks- und auf Abteilungsprobleme stellen können, zeigt der Vergleich beider untersuchten Bereiche:

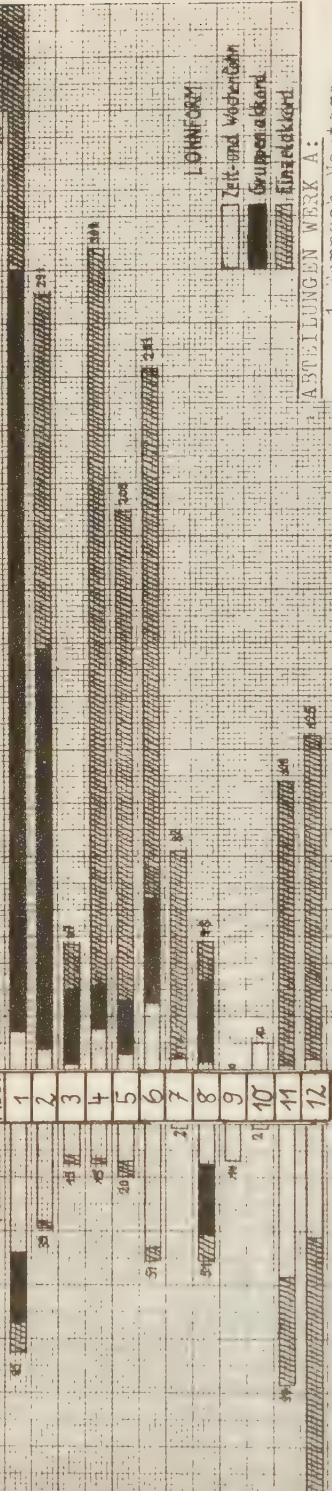
Von allen beschäftigten Arbeiterinnen

<u>waren eingesetzt:</u>	<u>Im A-Werk</u>	<u>Im B-Werk</u>
Zeit- und Wochenlohn	5 %	18 %
Einzelakkord	65 %	79 %
Gruppenakkord	30 %	3 %
Insgesamt	100 %	100 %

Frauen, Mütter und junge Mädchen zu 95 % bzw. 82 % in A k k o r d einzusetzen, bereitet schon gewisse Schwierigkeiten, denn bei einer so großen Belegschaftsmasse gibt es tagtäglich Fälle, die zeitweilig keine Akkordleistung erbringen können oder dürfen; aber erst die Gegenüberstellung der im G r u p p e n a k k o r d eingesetzten Belegschaftsmitglieder (30 % : 3 %) läßt ahnen, wie

LOHNFORM IN WERK A

MÄNNER ← Abt. → FRAUEN



LOHNFORM

ABTEILUNGEN WERK A:

- 1 Fernseh-Montage
- 2 Rundfunk-Montage
- 3 Rundfunk-Einbau
- 4 Spulerei
- 5 Vormontage
- 6 Revision
- 7 Kleingeräte
- 8 Sonder-Montage
- 9 Meß-Überwachung
- 10 Teile-Prüffeld
- 11 Rundfunk-Prüffeld
- 12 Fernseh-Prüffeld

ABTEILUNGEN WERK B:

- 1 Ringpulerei
- 2 Bauteile
- 3 Geräte
- 4 Kabelformerei
- 5 Quarz-Fertigung
- 6 Revision I
- 7 Sonder-Fertigung
- 8 Sender-Teile
- 9 Sender-Montage
- 10 Gestell-Fertigung
- 11 Revision II
- 12 Galvanik
- 13 Prüffeld

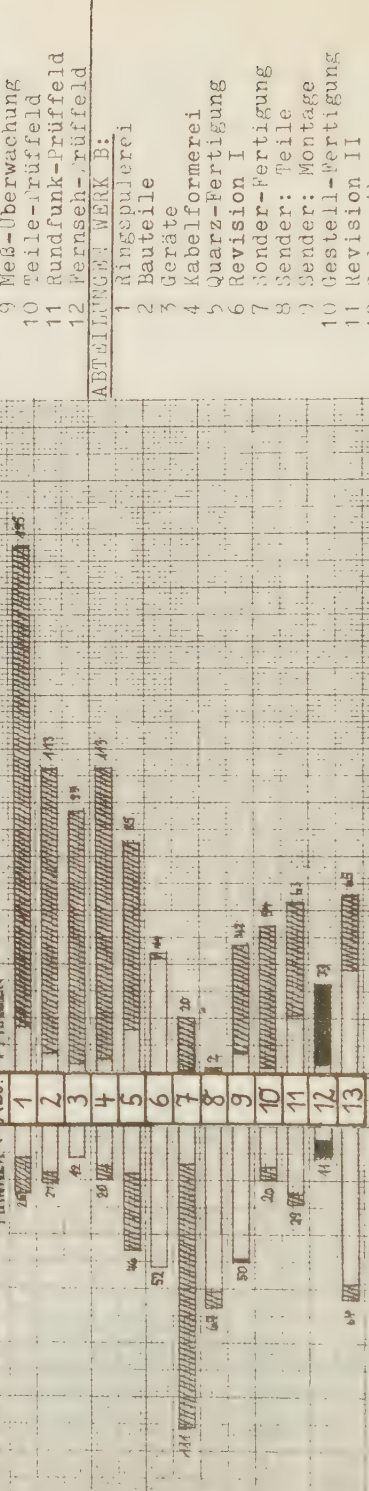
1 mm = 2 Personen

Tab. Nr.

Tab. Nr.

LOHNFORM IN WERK B

MÄNNER ← Abt. → FRAUEN



außerordentlich störempfindlich der Produktionsprozeß im Werk A ist. Die L o h n f o r m ist nur ein sehr grobes und unvollkommenes M a ß für den Grad der Z w i - s c h e n a b h ä n g i g k e i t einzelner Arbeitsplätze und für die Beantwortung der Frage, in welchem Umfang eine Störung eine Art K e t t e n r e a k t i o n an anderen Plätzen auslösen kann. De facto dürfte dieses Maß aber eher zu niedrig als zu hoch messen, da - wie bereits angedeutet - im Werk A eine Anzahl von Bändern auch im Einzelakkord arbeitet. Rechnet man lediglich die weibliche Belegschaft der beiden Prüffelder mit hinein, so würde sich der Anteil zwischenabhängiger Arbeitsplätze bereits auf ca. 50 % aller Arbeitsplätze erhöhen. Sicher dürfte auch im B-Bereich der Anteil zwischenabhängiger Arbeitsplätze etwas höher liegen, doch wird mit einer wesentlich größeren Interdependenz schon deshalb nicht zu rechnen sein, als dort vorwiegend nach dem V e r r i c h t u n g s - p r i n z i p (Werkstätten) und kaum nach dem O b j e k t - p r i n z i p (Fertigungsstraßen) produziert wird; die letztgenannte Fertigungstechnik findet normalerweise nur bei einer Tendenz zur Massenleistung Anwendung (Radio- und Fernsehapparate Werk A).⁹⁾

Die nebenstehende Darstellung zur S t r u k t u r d e r L o h n f o r m e n a u f A b t e i l u n g s e b e n e¹⁰⁾ zeigt für den B-Bereich ein ausgewogenes und recht günstiges Bild hinsichtlich der absoluten Größe der Abteilungen und der Relation "Gruppenakkord - Einzelakkord - Zeitlohn".

Völlig anders das Bild beim Werk A: Rund ein Viertel der weiblichen Belegschaft arbeitet in e i n e r Abteilung (bei 12 vorhandenen Abteilungen!), doch wichtiger ist die absolute G r ö ß e der Abteilungen. Es gibt m e h r e r e Abteilungen, deren Belegschaftsstärke zwischen 300 und 500 Mitarbeitern liegt.

Noch wichtiger: Der Werksdurchschnitt von 30 % im Gruppenakkord eingesetzten Arbeiterinnen steigt in der Rundfunk-Montage auf 51 %, in der Fernseh-Montage sogar auf 65 %! Anlässlich mehrerer Besichtigungen am Ort wurde außerdem festgestellt, daß die absolute Zahl der Einzelpositionen p r o B a n d so h o c h liegt, daß

man die Bänder in Form eines U durch den Saal zurückschwenken mußte, um die Kette der Arbeiterinnen in einem Arbeitstrakt unterbringen zu können.

Festzustellen ist, daß:

- + je länger ein Band ist, um so störanfälliger ist es auch;
- + je größer eine Abteilung ist, desto schwieriger wird auch die individuelle Arbeitssteuerung, Einarbeitung, Betreuung usw.;
- + je höher der Anteil des Reihenakkords in einer Abteilung ist, desto häufiger ist nicht nur der Zwang zu laufenden Umbesetzungen auf plötzlich vakante Bandplätze, sondern das Herausziehen solcher Ersatzkräfte aus den Einzelakkordgruppen der Abteilung bereitet ebenfalls größere Schwierigkeiten.

Denn:

Das absolute Reservoir, das im Einzelakkord bereits eingearbeitete Lötnerinnen, Montiererinnen usw. stellen könnte, wird ja bei steigendem Gruppenakkordanteil nicht nur kleiner (bei der Fernseh-Montage nur 32 %), sondern dort sind bereits eine Anzahl von ehemaligen Gruppenakkordarbeiterinnen eingesetzt, die wegen der Schutzbestimmungen bei Schwangerschaft und Stillzeit, wegen zu schwacher Leistung, wegen Unpünktlichkeit oder häufiger Fehlzeiten gerade erst aus dem Band herausgezogen wurden oder für einen Ersteinsatz am Band aus denselben Gründen nicht geeignet erscheinen. Außerdem der Anteil derer, die ihre Anlernzeit noch nicht absolviert haben und vielleicht später - aber jedenfalls nicht augenblicklich - für den Gruppenakkord zur Verfügung stehen. Der Anteil solcher Personen, die für Ersatz vakanter Gruppenakkordplätze nicht geeignet sind, ist doch so beachtlich, daß selbst das scheinbar günstig ausgewogene Verhältnis von 51 % G-Akkord zu 46 % E-Akkord in der Rundfunk-Montage noch nicht ausreicht, um die notwendigen Umbesetzungen ohne besondere Schwierigkeiten vollziehen zu können, wie der zuständige Meister in einem Gespräch berichtete. Wenn man dem hinzufügt, daß in den beiden letztgenannten Abteilungen 44 % bzw. 48 % der weiblichen Belegschaft unter einem Jahr bei der Firma ist, (und die Zugehörigkeit zur Abteilung dürfte noch

TabNo.

Werk A NORMALSCHICHT/WECHSELSCHICHT IN DEN ABTEILUNGEN

Satztag: LW 1

MÄNNER

FRAUEN

Abt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MÄNNER	79	209	178	149	34	134	139	97	140	37	13	1087
FRAUEN	8	22	14	22	10	18	41	12	60	37	13	1087



VERKÖRPERLICHKEIT

VERKÖRPERLICHKEIT

NORMALSCHICHT
WECHSELSCHICHT
MASSSTAB: 1 cm = 2 PERSONEN

Abteilungen 1-12 vgl. S. 213a

1011

TabNo.

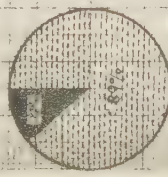
Werk B NORMALSCHICHT/WECHSELSCHICHT IN DEN ABTEILUNGEN

Satztag: LW 18

MÄNNER

FRAUEN

Abt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
MÄNNER	31	22	4	10	9	60	605	61	82	29	21	6	21
FRAUEN	23	114	187	26	31	19	30	1	16	24	103	33	21



VERKÖRPERLICHKEIT

VERKÖRPERLICHKEIT

NORMALSCHICHT
WECHSELSCHICHT
MASSSTAB: 1 cm = 2 PERSONEN

Abteilungen 1-13 vgl. S. 213a

ungünstiger liegen), wird überdeutlich, wie schwer die sich alltäglich stellenden Probleme eines reibungslosen Personaleinsatzes und einer störungsfreien Produktion zu meistern sind. Denn es wurde bereits nachgewiesen, daß gerade in den untersten Betriebsaltersstufen die Fluktuation am größten (und damit die Notwendigkeit der Ersatzbereitstellung am höchsten) ist, während Anpassungsbereitschaft, Arbeitserfahrung, Leistungsmoment, Routine und aktive echte Mitarbeit im Sinne rechtzeitiger Selbsthilfe oder Reklamation noch nicht genügend entwickelt sind, stattdessen aber bereits geringfügige Änderungen in der Arbeitsaufgabe oder Platzwechsel Unsicherheit, Unzufriedenheit und Kündigung auslösen können. -

Die Lohnformen "Gruppenakkord - Einzelakkord - Zeitlohn" folgen der angewandten F e r t i g u n g s t e c h n i k, und diese wird wiederum vom Produktionsprogramm und der Größe der zu fertigenden Serie bestimmt. Da aber anzunehmen ist, daß auch andere (nicht untersuchte) Werke ähnlichen Struktureinflüssen unterworfen sind, gehörte eine Schilderung der unterschiedlichen Arbeitssituation im Zusammenhang mit dem F l u k t u a t i o n s p r o b l e m sinngemäß in diesen allgemeinen Bericht.

10.3 Das Mißverhältnis zwischen Normal- und Wechselarbeit

Über K o n f l i k t e zwischen A r b e i t s p f l i c h t und S o r g e p f l i c h t, wie sie für viele Frauen und insbesondere Mütter durch Schichtarbeit entstehen, wurde bereits berichtet. An dieser Stelle soll gezeigt werden, warum in dem untersuchten Bereich A (eigentlich: in einigen Abteilungen) auch beim Vorliegen guter Gründe solche Arbeitskonflikte häufiger n i c h t gelöst werden können und zu einer der wesentlichsten U r s a c h e n für verstärkte F l u k t u a t i o n werden. Die nebenstehende Abbildung ¹¹⁾ macht deutlich, daß das werksdurchschnittliche Verhältnis von Normalschichteinsätzen zu in Wechselschicht Eingesetzten die Schwierigkeiten eher verschleiern.

Für den B-Bereich zeigen sowohl W erksdurchschnitt wie auch die einzelnen Abteilungen ein ausgewogenes und

situationsgerechtes Verhältnis.

Völlig anders das Bild im Werk A: Der Anteil der von Frauen besetzten Wechselschichtarbeitsplätze liegt mit 61 % etwa d r e i m a l h ö h e r als bei Werk B. Die verbleibenden restlichen 39 % Normalschichtarbeitsplätze können jedoch n i c h t als ein Reservoir für all jene Fälle aufgefaßt werden, die nach Betriebseintritt durch Mutterschaft, veränderte familiäre Situationen oder aus gesundheitlichen Gründen in Normalschicht hinüberwechseln müßten. Zwar entstehen auch bei diesen Normalschichtplätzen immer wieder Vakanzen, die ein Nachrücken solcher Fälle (bei Absolvierung einer gewissen Wartezeit) ermöglichen würden, aber der echte und anscheinend unausweichliche K o n f l i k t stellt sich erst auf A b t e i l u n g s e b e n e:

In der Spulerei und im Fernseh-Prüffeld klettert der Anteil der in Wechselschicht eingesetzten Frauen auf je 89 % und in der Fernseh-Montage sogar auf 93 %!

Nun ist es aber unmöglich, annehmen zu wollen, daß bei so großen Frauenabteilungen (ihre Belegschaftsstärke schwankt zwischen 200 und 450) die Vielzahl von Fällen, die nicht mehr Wechselschicht arbeiten wollen oder dürfen, von den gelegentlichen Vakanzen der restlichen 7 % bzw. 11 % Normalschichtarbeitsplätze aufgefangen werden könnten. Der Anteil an Normalschichtarbeitsplätzen ist in diesen Abteilungen a b s o l u t z u n i e d r i g, auch werden diese restlichen Plätze nicht häufig frei, und dann wartet schon "eine ganze Schlange" (Interview-Schlagwort) darauf. Viele sind nicht bereit, lange anzustehen und v e r l a s s e n das Werk.

Bliebe die V e r s e t z u n g in eine andere Abteilung. Aber gerade hier stehen die Fronten ziemlich festgefügt, und es konnte durchaus nicht der Eindruck gewonnen werden, daß von dieser Möglichkeit häufig und rechtzeitig Gebrauch gemacht wird. Zum Teil werden dafür auch verständliche Gründe geltend gemacht: Der Anteil der in Schicht Eingesetzten ist gerade dann besonders hoch, wenn der D r u c k der S a i s o n ohnehin jede verfügbare Kraft der Abteilung an ihren Platz fordert. Da geben die Meister nicht

gerne Arbeitskräfte an andere Abteilungen ab, zumindest nicht gerne die Guten. Man versteht es mit Zureden und Vertrösten auf später; manchmal mag das Erfolg haben, - oft handelt sich der Meister dabei nur eine Kündigung ein. Außerdem scheint die *T e n d e n z* zur Normalschicht in der Belegschaft ohnehin groß, und in den Abteilungen mit fast ausschließlich Wechselschichtarbeitsplätzen haben sich diese Wünsche unter einer Vielzahl von Belegschaftsmitgliedern so "angestaut", daß der Meister beim Nachgeben in einem oder mehreren Fällen befürchten muß, daß anderntags viele Frauen nun ebenfalls entweder Normalschicht fordern oder in eine andere Abteilung wollen. So etwas spricht sich unter den unmittelbar Interessierten herum. Was für Einzelfälle möglich w ä r e , ist für *G r u p p e n* Wünsche nicht möglich, und ehe der Meister sich den spontanen Ärger oder weitere Kündigungen der in der Folge abzuweisenden Bewerbergruppen zuzieht, sagt er auch häufig in Einzelfällen nein, um keine Präzedenzfälle zu schaffen. Darum bleiben Versetzungen zur Normalschicht in eine andere Abteilung *A u s n a h m e n* , solange die eigene Abteilung unter dem Druck der Saison steht.

Aus ähnlichen Befürchtungen läßt das Werk A neben der Normalschicht die beiden Wechselschichtgruppen *a u c h d a n n* weiterbestehen, wenn die seasonschwache Zeit eine Verkürzung des Personalstandes zur Folge hatte und man die übrigen ohne besondere Schwierigkeiten zu *e i n e r N o r m a l s c h i c h t* zusammenfassen könnte. Auch hier herrscht die Überlegung vor, daß man Veränderungen in Gang setzen könnte, die in ihrer weiteren Entwicklung kaum zu steuern wären. Denn sobald die neue Produktion wieder anläuft und die alten Mannschaften als "Kerntruppe" in die *z w e i* Schichtgruppen zurück müßten, wird nur noch ein Teil dazu bereit sein. Bei den vielen einzustellenden Neuen ist die Anwesenheit der Alten in der Schichtgruppe aber unbedingt erforderlich.

Als letztes, aber wichtiges Beispiel für *s t r u k t u r - b e d i n g t e F l u k t u a t i o n* wegen *W e c h s e l s c h i c h t* sollen Kündigungsfälle aus

Abteilungen verwandt werden, die sogar einen Ü b e r - h a n g an Normalschichtplätzen haben. So hatte z. B. die Rundfunkmontage bis zu 67 % Normalschichtarbeitsplätze und t r o t z d e m Kündigungen wegen Schichtarbeit. Kündigungen wegen Wechselschicht aus dieser und anderen Abteilungen erfolgten n i c h t bei Vollbeschäftigung der Abteilung. Aber gegen Saisonende mußte man das Personal reduzieren, und es kam (neben Entlassungen) zu größeren V e r s e t z u n g s a k t i o n e n in andere Abteilungen, z. B. zur Fernsehmontage. Das bedeutete zugleich, daß damit ein Übergang von einer Abteilung, die vorwiegend in Normalschicht arbeitete, in eine Abteilung mit fast ausschließlich W e c h s e l s c h i c h t b e - t r i e b vollzogen werden mußte. Viele machten das nicht mit und kündigten.

In letzter Konsequenz heißt das: Nicht nur auf Abteilungs-
ebene müßte die Relation zwischen Normalschicht- und Wechselschichtplätzen ausgeglichen sein, sondern auch z w i s c h e n verwandten Abteilungen. Weil saisonbedingte Produktionseinschränkungen selten in allen Abteilungen gleichzeitig einsetzen, kommt es ansonsten nicht nur zu größeren Personalabgaben an andere Abteilungen, sondern auch zu "Massenversetzungen" von Normalschicht in Wechselschicht. Zum Teil haben sich (entweder gleich über das Einstellbüro oder nach und nach aus anderen Abteilungen) in jener "Normalschicht-Abteilung" diejenigen Belegschaftsmitglieder zusammengefunden, die g r u n d - s ä t z l i c h nicht bereit waren, in Wechselschicht zu gehen. Auch darum gingen solche Versetzungsfälle häufig nicht gut aus und endeten in der Kündigung.

Ein Werk, das durch Saisonarbeit zu Beginn ohnehin ein höheres Maß an unsteten oder familiär stark verpflichteten Frauen einstellen und auch bei Saisonabfall einen größeren P e r s o n a l a u s g l e i c h zwischen den Abteilungen durchführen muß, sollte einer ausgewogeneren und s i t u a t i o n s g e r e c h t e r e n Relation zwischen Normalschicht- und Wechselschichtarbeitsplätzen besonderes Verständnis widmen und notfalls auch höhere Kosten nicht scheuen, um einen für beide Seiten annehmbaren

Arbeitseinsatz zu gewährleisten.

Es handelt sich dabei nicht nur um die K o s t e n der F l u k t u a t i o n oder die durch sie verursachten Störungen, Unruhen und K o n f l i k t e . Es geht auch um die Gewinnung des N a c h w u c h s e s . Das B e - t r i e b s a l t e r der Frauen lag so denkwürdig niedrig, daß die Firma es sich nicht leisten sollte, eine halbwegs geeignete und tüchtige Kraft (teilweise waren sie schon 1 - 2 Jahre bei der Firma) n u r d e s h a l b gehen zu lassen, weil kein Normalschichtarbeitsplatz zur Verfügung steht.

Vergleicht man die beiden Abbildungen über Lohnformen und Schichtarbeit, bemerkt man auch die sicher nicht zufällige - sondern fertigungstechnisch bedingte - K o m b i n a - t i o n von Fließbandfertigung u n d Wechselschichtarbeitsplätzen (z. B. Fernsehmontage und Fernsehprüffeld). Die Störanfälligkeit solcher Bänder wurde im vorigen Kapitel geschildert. Um so ungünstiger scheint darum diese Kombination. Die unbedingt notwendige Gewinnung stetigen Personals für diese Bänder wird durch die Schicht zusätzlich erschwert, die Störungen durch zusätzliche Kündigungsfälle wegen Schicht erhöht. Auch die Auswirkungen von Unpünktlichkeit in der Frühschicht sind an den langen Bändern doch ungleich größer.

Durch diese Kombination wird die Produktion n o c h a b h ä n g i g e r von den persönlichen Lebensumständen des Einzelnen.

11. Fluktuation als Ursache und Folge aus Desintegration
===== und Desorganisation im Werk A
=====

Im zweiten Drittel der damals noch nicht abgeschlossenen Interviewserie wurde für das Werk A ein Situationsbericht verfaßt. Absicht jenes Berichtes war es, für spätere Auswertungs- und Vergleichszwecke in Form einer Meinungsskizze u n m i t t e l b a r die vorgefundene S t i m m u n g so nachzuzeichnen, wie sie kündigende Interviewpartner im Abgangsbüro (und vermutlich nicht nur dort) verbreiteten.

In jenem Protokoll wurden u. a. ausführlich h e f t i g e K l a g e n über "M ä n g e l i n d e r A r b e i t s - o r g a n i s a t i o n" im Werk A zitiert. Die Auswertung dieses Protokolls, das im anderen Teil dieses Kapitels im Auszug wiedergegeben wird, ließ jedoch eine zweifache Problematik erkennbar werden:

Es wurde klar, daß eine additive Zusammenstellung von kritischen Meinungsäußerungen wertlos bleiben mußte, wenn nicht der sachliche und personale Bezugshintergrund geprüft und für jede der wichtigsten Klagen k o m p l e x mitdargestellt würde. Diese Erkenntnis führte in der Folge dazu, daß auch für das spätere Hauptgutachten¹⁾ diese Methodik der Darstellung gewählt wurde, d. h. es wurde versucht, die aus den Interviews ermittelten Meinungen, Konflikte, Kündigungsgründe etc. mit den darin angesprochenen produktionstechnischen Sachvorgängen u n d dem individuell sehr unterschiedlichen Informationsstand der interviewten Auskunftspersonen, ihren persönlichen Lebensumständen etc. zu vergleichen und für jedes einzelne Sachproblem in seinen komplexen Bezügen nachzuzeichnen, wie dies etwa auch in der hier vorgelegten Arbeit in den Kapiteln "Innerbetriebliche Konflikte in der Anlernzeit der Neuen" und "Innerbetriebliche Konflikte aus Arbeitsplatzstrukturen" versucht wurde.

Es war die Heftigkeit und die scheinbare Geschlossenheit jener Kritik, die zur methodischen Vorsicht mahnte und nur die Wahl einer v e r g l e i c h e n d e n A n a l y s e der oben genannten Art zuließ, wenn der Vielschichtigkeit

des Phänomens angemessen begegnet werden sollte. Die auftraggebende Firma, der das Aussage-Protokoll unter Wahrung der üblichen Anonymitätsregeln zugeleitet wurde, kam diese "Phalanx der Kritik" aus personalinternen Gründen nicht ungelegen. Sie wünschte daher einen baldigen Abschluß der Gesamtuntersuchung in Form eines Rapports, wie er etwa von demoskopischen Instituten bevorzugt wird, in dem also in ein- bis zweidimensionalen Schemata kritische Meinungen und Kündigungsgründe in quasi-Additionen zu tabellieren gewesen wären. Daß der Forschungsauftrag entgegen diesen Wünschen in wissenschaftlicher Verantwortung bis zur in dieser Arbeit referierten Form weitergeführt werden konnte, ging auf folgende Gegenvorstellungen zurück:

Ein völlig heterogen zusammengesetzter Kreis von Kündigenden gab eine - in ihrer Stoßrichtung parallele und im Detail homogene - Kritik ab, die durch die Zahl firmenfreundlich oder firmenneutral Kündigender zunächst nicht im Gleichgewicht gehalten wurde. In der Untersuchung hingegen ging es nicht nur um die Meinung der Kündigenden, sondern auch um die Ursachen der Fluktuation. Nur zum Teil waren beide Begriffe identisch. Die Gefahr schien zu groß, daß bei einer schematisch-quantifizierenden - d. h. jede Antwort gleich wertenden - Berichtsverfassung zwar die Meinung der Kündigenden deutlich und überdeutlich zum Ausdruck kam, der Leser aber - in Unkenntnis belassen, daß diese Meinungsbilder und "Gründe" pro Kündigungsfall nicht gleichwertig, teils sogar widersprechend waren - die so ermittelten Proportionen auch als Ausdruck der Betriebswirklichkeit verstehen und zur Orientierung über mögliche Konsequenzen und Gegenmaßnahmen benutzen würde.

Ein bloßer "Meinungsrapport" ließ nicht erkennen, wer sprach, ob es sich um ein langjähriges Belegschaftsmitglied handelte oder um einen "Durchläufer", der erst seit einer Woche bei der Firma war, oder um einen firmenseitig Gekündigten, der evtl. Versagen sekundärrationalisierte, besagte nichts über den Weg des Interviewten zur Firma, über andere gute, neutrale oder schlechte Erfah-

rungen auf seinem Weg durch das Werk i m Z u s a m -
m e n h a n g mit den vorgebrachten Argumenten und in-
wieweit die Kündigung z. B. lediglich die Wiederbegradi-
gung seiner alten Berufsrichtung oder die Rückkehr in
familiäre Sorgepflichten zum Ziel hatte. Die Kritik eines
Bandleiters, eines Einrichters, sachkundiger Facharbeiter
und Frauen aus der Revision stand g l e i c h w e r t i g
neben Äußerungen von kündigenden Mitarbeiterinnen, deren
Einblick in den Produktionsprozeß ihrer Abteilung (bei
Nachfragen) nicht weiter reichte als jene 50 Zentimeter,
die die rationalisierte Fließbandfertigung ihnen zur Be-
wältigung ihrer Position überlassen hatte, die nicht sa-
gen konnten, woher das von ihnen bearbeitete Werkstück
kam, wohin es ging und welchem Zweck die Arbeitsaufgabe
diente.

B e i s p i e l : Auf die Frage nach ihrer Tätig-
keit gab eine Interviewte zur Antwort, daß sie an
die Bildröhre klopfe. "Das ist wegen dem Vakuum,
sonst gibt es kein Bild". Auf Nachfrage, was ein
Vakuum sei und wieso das eine Rolle spiele: "Das
weiß ich nicht. Das geht mich auch nichts an, wofür
das gut ist, Hauptsache, ich mache meine Arbeit".
Daß das nicht ausreicht, zeigten Äußerungen der-
selben Arbeiterin: Sie war überzeugt, daß die Fir-
ma über die niedrigen E-Löhne bei Umbesetzungen
oder durch firmenseitige Kündigung mit Ersatzein-
stellungen "ihren Schnitt" mache. Auch kosteten
die Kündigungen die Firma nichts oder "höchstens
20 Mark oder so"²⁾

Ganz allgemein war zu beobachten: je kürzer die Betriebs-
zugehörigkeit oder je geringer die Kenntnisse von der Ar-
beit und von der Firma waren, desto heftiger wurde kriti-
siert. Ebenfalls (wenn auch nicht in demselben Maße) bei
Kündigungsfällen mit Fabrikarbeit entgegengesetzter Be-
rufsausbildung.

Alte wie Neue spürten das Vorhandensein echter Mängel, das
durfte in der Berichterstattung nicht unterdrückt werden.
Jedoch der eine konnte e i g e n e , detaillierte Anga-
ben aus den letzten Jahren seiner Tätigkeit bei der Firma
machen, seine Kritik auch einschränken oder auf gewisse
Arbeitszusammenhänge reflektieren. Andere vermochten nur
am wechselnden Tempo, an den Wartezeiten oder an ihrer
Lohnfüte zu registrieren, daß es irgendwelche Schwierig-
keiten gab, die ihre Akkordleistung verunsicherten. Zu

ihnen gesellten sich Dritte, die lediglich von Hörensagen bekannt zu geschweigen und (beispielsweise) nach nur einwöchiger Arbeit und dreiwöchiger Fehlzeit mit firmenseitiger Kündigung "in so schlechten" verantwortlichen Positionen saßen, als die "Kuhle putz mehr" gehabt hätten.

Qualifizierte Fachkräfte mit langjähriger Berufserfahrung standen als Kündigungsfall neben Betriebsratsmitgliedern, die ihren Kündigungsentschluß offensichtlich ebenso leicht faßten wie ihre Bewerbungsabsichten.

Diese verschiedenartigsten Fälle n u r nach ihrer Aussage und angegebenem Kündigungsgrund in dieselbe Kategorie zu kodifizieren, hätte eine nicht zu verantwortende Überhöhung zur Folge gehabt und die Ergebnisfindung in der Untersuchung ausschließlich den nominellen Motivationen der Interviewten überlassen.

Ein "Filter" hierzu bildete die (pro Einzelinterview Antwort für Antwort) vergleichende Analyse. Nach ihrer Durchführung galt es, den Einzelfall jenseits des technischen Rahmens der zur Diskussion stehenden innerbetrieblichen Probleme einzuordnen in ein Netz von Beziehungen, Ursachen und Wechselwirkungen. Es mußte gezeigt werden, daß allgemeine außerbetriebliche Faktoren - wie etwa Arbeitsmarkt, Kommunikation, Rationalisierung usw. - in ganz konkreter Ausformung für die Fluktuations- und Kritik b e r e i t s c h a f t ebenso impulsgebend sein konnten wie die speziellen Situationen einiger instabiler Arbeitskräfte oder lange vor Betriebseintritt erworbene Leitbilder zu Beruf, Arbeit und Lohn.

D. h.: Einzelfälle waren in Gesellung zu anderen ähnlichen Fällen so zu gruppieren, daß nach und nach die innerbetrieblichen oder außerbetrieblichen S t a n d o r t e , von denen die kritische Perspektive des Interviewten bestimmt wurde, lokalisiert und möglichenfalls auch als Gruppenindikation beschrieben werden konnten. Nur so schien eine ausgewogene Berichtsverfassung möglich.

In diesem Zusammenhang war zu untersuchen, inwieweit in der (oft nur kurzen) Zeitspanne, die zwischen Bewerbungsabsicht, Einstellung, ein paar Wochen nicht voll absol-

vierter Anlernzeit bis zum Kündigungsentschluß zurückgelegt wurde, sich überhaupt eine betriebserrechtliche Meinung bilden konnte und welches ihre Aufgaben mitteilbar waren. Vor allem galt es, diejenigen Faktoren zu entdecken, die das Phänomen eines so schnellen Meinungsumschwunges (von der positiven Bewerbungsabsicht in die Wiederaufkündigung des soeben eingegangenen Arbeitsverhältnisses) auslösten.

In die Frage des innerbetrieblichen oder außerbetrieblichen Standortes, von dem sachgerechte oder sachfremde Kritik abgegeben wird, spielt sehr stark das jeweils erreichte Betriebsalter hinein. Oft zeigte sich, daß das ausscheidende Belegschaftsmitglied im Zeitpunkt der Kündigung ein noch nicht integriertes bzw. nur nominelles Mitglied der Firma war. Wie bereits berichtet, distanziierten sich die Nicht-Integrierten leichter und heftiger.

Die Wiedergabe der vom Verfasser dieser Arbeit seinerzeit erhobenen Gegendarstellungen schien aus zwei Gründen wichtig: zunächst deshalb, weil sie später zum Charakteristikum der Untersuchung wurden, die als eine der ersten ihrer Art von den bislang üblichen Erhebungen zu "Kündigungsgründen" abwich. Zum anderen zeigte sich hier ein Konflikt in der Position des Gutachters; er war nicht bereit, die Auftragsarbeit nach Weisungen durchzuführen.

Die zweite Problematik ergab sich aus dem Informationsgehalt von Gesprächen, die der Gutachter mit dienstaltigen Meistern und Obergeringenieuren zur Geschichte des Werkes A mit folgendem Ergebnis führte: Das untersuchte Werk A gehörte ursprünglich einer fremden Konkurrenzfirma. ^{Beim} Besitzwechsel war nur ein kleiner Teil der ehemaligen Belegschaft als Belegschaftskern in die neue Firma miteingebracht worden, so daß aus verschiedenen Stammwerken der übernehmenden Firma zusätzlich Kräfte nach dort versetzt wurden. Der Hauptanteil des Personalbedarfs nach Übernahme mußte jedoch durch Neueinstellungen befriedigt werden. In den Folgejahren war ohne Rücksicht auf die bereits so heterogen zusammengesetzte Belegschaft unter rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten eine stark saison-

orientierte Produktionsweise eingeführt worden; das werkslokale Personalbüro hatte dabei lediglich die Funktion, zweimal pro Jahr Masseneinstellungen und Massenentlassungen durchzuführen, eine auf Integration zielende Personalpolitik war unter diesen Umständen unmöglich. Nach und nach wie der kleine Kern des miteingebrachten Stammpersonals und der von der Übernahmefirma zusätzlich abgegebenen erfahrenen gewerblichen Kräfte in das Personal insallte gelangt, aus den Saisonarbeitern aber kein Nachwuchs gewonnen worden. Ersatzkräfte für das ausscheidende Stammpersonal konnten auch von der Übernahmefirma nicht mehr in Form von Versetzung erfahrener Mitarbeiter gestellt werden, da das übernommene Werk A inzwischen nominell eine eigene Rechtsform erhalten hatte.

Dies war die Situation, als mit den Untersuchungen über die Ursachen des starken Personalwechsels im Werk A begonnen wurde.

Die Klagen über Minderverdienste infolge von Stockungen im Fertigungsprozeß wurden in Vereinbarung mit der auftraggebenden Firma zunächst mit dem Terminus "fertigungstechnisch bedingte Lohnprobleme" klassifiziert. Im Zusammenhang mit dem oben Berichteten und einer daraufhin vorgenommenen Analyse der Personalstruktur hinsichtlich Lebensalter, Betriebsalter etc. pro Produktionsabteilung ergab sich jedoch eine wesentlich weitergehende, teilweise auch diametrale Interpretation der Schwierigkeiten im Fertigungsprozeß: Gewisse Anzeichen von Desorganisation in der Fertigung waren nicht die alleinige Ursache, sondern teilweise bereits Folge einer sich abzeichnenden Desintegration sowohl der Gesamtbelegschaft als auch der Belegschaften in einzelnen Abteilungen. Es begannen sich die Folgen einer unzulänglichen, jahrelang nur die Belange der Produktion berücksichtigenden lokalen Personalpolitik einzustellen, die Betriebsstruktur begann zu zerfallen; Kontinuität, Qualität und Rentabilität der Produktion wurden von diesem Zerfall prozeß mitbetroffen. (An dieser Stelle sei vermerkt, daß einige Zeit nach Abgabe des mit diesen Aussagen versehenen Gutachtens sich die Firma in der Tat

genötigt sah, das Werk A in seiner selbständigen Rechtsform aufzulösen und mit neuen Arbeitsbedingungen, anderen Führungskräften und in Zusammenschluß mit dem eigenen dienstälterem Personal auf gänzlich veränderter Basis neu zu gründen).

Der weiteren Interpretation ist zunächst ein Auszug aus dem seinerzeit umstrittenen Protokoll³⁾ voranzustellen:

"Bandakkord und 'Fertigungstechnisch-bedingte Lohnprobleme'.

Die Verkettung der Einzelpositionen zu einem gemeinsamen Arbeitstakt führte in dem einen Werk bei Störungen

infolge fehlender, falscher, fehlerhafter Teile, bei nicht ausgereifter Teilekonstruktion ('Die verlegen die Konstruktion ja in die Fertigung, da hakt es doch andauernd, und alles wartet auf die Kanalschalter')

zu ungleichen Arbeitsrhythmen, Stauungen,

'Da stapelt sich alles, die Einrichter und Bandleiter sausen rum und krampfen Teile, und die Neuen grinsen und drehen mit uns Daumen'

zu erhöhtem Tempo mit Kündigungen infolge Akkordangst resp. Überforderung,

'Am Morgen geht es ganz langsam, weil wieder irgend etwas fehlt oder viele Ausfälle sind, ... dann hält sich plötzlich niemand mehr an das Glöckchenzeichen, da schiebt sogar der Einrichter mit ... was vorher zu langsam war, ist jetzt nur noch mit Pfusch zu schaffen. Und dann kriegt man Ärger mit der Revision'; 'Wenn alles da ist, schieben sie wie die Wahnsinnigen, wer nicht mitmacht, wird angepöbelt, ich schaff' das einfach nicht'.

zu Geringschätzung der Qualität infolge gesteigerten Tempos nach Stockungen

'Wenn es dann weitergeht, knallen wir natürlich raus, was raus geht, damit wir noch auf unser Geld kommen'; 'Die Revision sitzt ja zwischen uns und muß mithalten, bei dem Tempo können die auch nicht viel mehr als draufgucken'; 'Qualität wird von(... Name der Firma) nicht verlangt' (speziell dieses Argument kehrte immer wieder, auch Gutwillige stellen das bewußt-kritisch heraus); 'Der Bandleiter und die Einrichter wollen das auch gar nicht so genau wissen, die sagen nur so, wenn der Meister in der Nähe ist, .. sie sind ja an der Stückzahl beteiligt'; 'Die gestoppten Zeiten sind ja illusorisch .. Da kann der Stopper noch so viel kalkulieren, ich meine Zeit zum Nachgucken und so, in Wirklichkeit ist das ganz anders. Wenn alles da ist und die Sache rollt, dann wird die Geschichte durchgerissen .. wir kommen immer noch zurecht

und kontrollieren noch mal, aber die Neuen ... schaffen das nicht .. aus Angst vor Schimpfe der Kolleginnen wird dann gefuscht. Wenn dann wieder Luft ist, sind die Geräte längst weiter'

und zu Lohnzufriedenheit mit unverkennbarer Leistungsschätzung der Firma

In der Börsartigkeit der Formulierungen erwachsen der Fluktuation durch derartige Betriebs- und Flüstergespräche zusätzliche psychologische Faktoren: 'Das ist ja alles Krampf'; 'Bastelladen, sowas nennt sich Weltfirma'; 'Der nennt sich nun Akkord! Da müßten Sie mal bei (...Name einer Konkurrenzfirma) reinschauen, da ist immer alles da, niemals fehlt Werkzeug oder Teile, das klappt wie am Schnürchen, da kann man auf sein Geld kommen'. Speziell die Hinweise auf andere Firmen, bei denen es 'besser klappt', werden verbunden mit Behauptungen, daß das System sei, mit Hilfe der Mißstände mache die Firma 'ihren Schnitt', weil sie Akkordprämien spare ... Die Angaben waren recht widersprüchlich ... Hier genügt es festzustellen, daß in der Sicht vieler Kündigungsfälle sich das Arbeitsverhältnis so darstellte. So abgewertet war, daß die Meinung 'Ich hab' hier nichts verloren, ich könnte mich höchstens verbessern' nicht zufällig entstand.

Ungenügende Relation 'Stammebelegschaft - Neue' fördert Desintegrationserscheinungen, ... Desorganisation und Fluktuation.

Ein Teil der genannten Probleme wird auf eine zu kleine Stammebelegschaft zurückgeführt...⁴⁾

Im späteren Gutachten wurden diese Meinungsäußerungen und die darin bezogenen Sachvorgänge wie folgt interpretiert:⁵⁾ Letztlich sind jene Klagen und Schwierigkeiten im Zusammenhang zum Betriebsalter der Belegschaft zu sehen:

Das durchschnittliche Betriebsalter der Belegschaft liegt absolut zu niedrig. Die seinerzeit (anlässlich der Werksneugründung) überstellte "Kerntruppe" aus den Stammebelegschaften von anderen Werken erweist sich als zu klein, da auch zu Zeiten eines arbeitgebergünstigen Arbeitsmarktangebotes nicht der notwendige Nachwuchs gewonnen wurde. Heutzutage existiert praktisch kaum noch eine Stammebelegschaft (über 5 Jahre Firmenzugehörigkeit), die als nennenswerter Faktor den Integrationsprozeß vorantreiben könnte. Die männliche Stammebelegschaft (15,5 %) und die

weibliche Stammebelegschaft (9 %) befinden sich in einer absoluten Minorität (zusammen 11 %). Die Vergleichszahlen des parallel untersuchten Werkes B weisen 63 % bzw. 47 % Stammebelegschaft aus.

Die Lage wäre schon schwierig genug, aber sie wird noch verschärft: Das Werk, dessen überwiegender Teil der Belegschaft ohnehin aus noch nicht langjährig erfahrenen Mitarbeitern und noch nicht integrierten Neuen besteht, gerät anlässlich saisonbedingt verstärkter Zugänge w e i t e r e r neuer, teils berufsfremder, teils unsteter oder erstmalig erwerbstätiger Arbeitskräfte in den Relationen "Stammebelegschaft" - "Einjährige" - "Anlernlinge" vollends a u s d e m G l e i c h g e w i c h t u n d d e s i n t e g r i e r t allmählich.

Qualifizierte Einarbeitung, Betreuung und schließlich Integration der vielen Neuen werden so zu einem kaum noch befriedigend lösbaren Problem. Desintegrationserscheinungen waren ein gut Teil der Früh-Kündigungen. Sie hatten sich mit mehr oder weniger starkem Willen zur Arbeit bei der Firma beworben, waren auch eingestellt worden. Die firmenseitige Einstellung dauerte ein oder zwei Tage, dann wurden sie an die Arbeit herangeführt, es begann die Anlernzeit. Die formale Einstellung öffnete lediglich die C h a n c e , einen neuen Mitarbeiter zu gewinnen. Der e i g e n t l i c h e Einstellungsprozeß setzt erst n a c h Arbeitsbeginn ein und dauert 1/4 bis 1 1/2 Jahre. Das hängt davon ab, welche Entwicklungsstadien man noch mit einbeziehen will. Die einzelnen "Klippen" und Krisensituationen, die es meist mit eigener Kraft zu überwinden gilt, wurden beschrieben. Unter "Einstellungsprozeß des Neuen" wird nicht nur verstanden, daß er sich auf die zugeteilte Tätigkeit "einstellen" muß. Er muß sich auch auf seine neue Umgebung, er muß sich auf seine neuen Kollegen einstellen, er muß sich auf die F i r m a einstellen. Er muß sich also letztlich darauf "einstellen", daß diese Firma auf lange Sicht hin Betriebstreue besser honoriert, größere Sicherheiten oder ggf. größere Aufstiegsmöglichkeiten gewährt als irgendeine der alltäglich winkenden "Verbesserungschancen" bei anderen Firmen. Zumindest gilt

das während der Vollbeschäftigung im Zusammenhang mit verstärkter Fluktuation.

Dieser "Einstellprozeß des Neuen" könnte von den "Alten" ganz entscheidend positiv beeinflusst werden. Nicht nur dadurch, daß sie ihn während der Anlernzeit stützen und in die "Tricks" einweisen können. Wenn Neue zwischen Alte kommen, können die Alten Sympathiebeziehungen zu Kollegen herstellen und das Verhältnis zur Firma verfestigen können durch ihr eigenes Beispiel. Ihre Verhaltensformen und Leistungsnormen können den Neuen beeindrucken.

Wenn Neue hingegen zwischen andere Neue oder neben linjührige kommen, hören sie von den Nachbarn ihre eigenen Klagen, treffen auf dieselbe Bildungslosigkeit, sehen Kollegen unentschuldigt von der Arbeit fernbleiben, weil das doch "ihr Geld" und darum allein "ihre Sache" ist, was sie tun, lassen und leisten. Und die wenigen Betriebsälteren fühlen sich etwas überwandert, schließen sich als Minorität lieber Gleichgesonnenen an. Man reibt sich aneinander, man stößt sich ab.

Der Integrationsprozeß stagniert, wenn das Verhältnis einzugliedernder Firmenfremder zu firmenverbundenen Stammbelagschaften in den Abteilungen zahlenmäßig umgekehrt proportional wird. Jene Chancen, aus einem Eingestellten einen festen Mitarbeiter zu gewinnen, können nicht voll genutzt werden, und es kommt zu einem ganz natürlichen Desintegrieren der Neuen, weil für ihre Integration noch kein Raum war. Das Votum der kündigenden Neuen, daß sie zu sehr sich selbst überlassen seien, konnte nicht überhört werden.

Desintegrationserscheinungen in der Belegschaft leisteten auch Desorganisation Vorschub, und es überraschte nicht, daß hier öfters auch sachbezogene Kritik ihr Ziel fand. Unter den geschilderten Umständen dürfte es recht schwierig sein, die Fertigung störungsfrei zu halten. Von dieser Sicht her klären sich nicht nur Klagen über die Anlieferung falsch sortierter oder unzulänglich bearbeiteter Teile an die Montagebänder. Gerade die Existenz vieler verketteter Akkordpositionen verlangt in bezug auf

Arbeitserfahrung und stetige Anwesenheit eine hinreichend g l e i c h m ä ß i g integrierte Mannschaft auch dann, wenn der Schwierigkeitsgrad der Einzelpositionen durch Arbeitszerlegung gering ist.

Noch diese aktive Mithilfe aus einer erfahrenen Mannschaft wegen ihrer zahlenmäßigen Unterlegenheit nicht mehr das A r b e i t s b i l d der Abteilung prägen kann und noch einzuarbeitende Neue zusammen mit nicht vollintegrierten "Einjährigen" die Arbeitskräftebasis für die Aufrechterhaltung und Ausweitung der Produktion stellen, müssen zwangsläufig häufiger innerbetriebliche K o n f l i k t e und sog. "fertigungstechnisch bedingte" Lohnprobleme entstehen, insbesondere dann, wenn dieser schwachen Basis nicht eine in Zahl und Qualifikation erheblich v e r - s t ä r k t e untere Führungsschicht beigegeben wird und die A r b e i t e i n w i r k u n g durch Zweifel an der gegenseitigen Verbindlichkeit kalkulierter Zeit- und Preiswerte zusätzlichen Schwierigkeiten und Gegenbewegungen ausgesetzt ist.

D e s i n t e g r a t i o n i s t l a t e n t e F l u k - t u a t i o n . Steigende Fluktuationsraten waren im Werk A letztlich Ausdruck dieses Prozesses in einer sich anbahnenden Wechselwirkung.

Steigende Fluktuationsraten lösten verstärkten Bedarf an Ersatzeinstellungen aus, die ihrerseits bald wieder Anlaß zu Ersatzeinstellungen gaben. Dieses Phänomen deutete v o n F r i e d e b u r g seinerzeit für einen anderen empirischen Untersuchungsbereich als "Zugangs-Abgangs-Kreislauf". 6)

12. Maßnahmen zur Minderung der Fluktuation und zur

Beförderung funktionaler Mobilität

Bereits im Kapitelabschnitt 2.4 war zu Manifestationen des sozialen Konfliktes in der Diskussion um Maßnahmen zur "Bekämpfung" der Fluktuation berichtet worden sowie zu neueren Deutungsversuchen mit der Zielsetzung, funktionale Mobilität zu fördern. Dem damaligen Stand der Diskussion entsprechend war auch die hier berichtete empirische Untersuchung der Werke A und B mit der Auflage ausgestattet, werksspezifische Maßnahmen zur Minderung der Fluktuation ¹⁾ zu empfehlen. Der Verfasser dieser Arbeit ist sich bewußt, daß hier der besondere Interessenbezug auf die Position und Sicht der Firma zu pragmatischen Empfehlungen bzw. Formulierungen führen mußte, welche die aus heutiger Sicht geführte Diskussion um die positive Wirkung funktionaler Mobilität auch im Ansatz ("Maßnahmen zur Minderung") ausschaltete und daher einer betriebssoziologisch orientierten Kritik hinreichend Stoff bietet. Gerade weil der Verfasser dieser Arbeit im Jahre 1967 diesen Teil seiner damaligen Gutachten gern in der Form noch neutraler und im Inhalt mit allgemeineren Perspektiven zur Mobilität ergänzt und im Blickpunkt erhöht sähe, sollen an dieser Stelle jene "Zehn Maßnahmen zur Minderung der Fluktuation..." des Jahres 1960/61 möglichst ungekürzt wiedergegeben werden: Sie sind zugleich Dokument für die Schwierigkeit eines betriebssoziologischen Unterfangens, bei einer auf Effektivität und Nutzenanwendung zielenden Auftragsarbeit Fragestellung und Aussage dennoch wissenschaftsneutral zu halten.

12.1 Die den Werken A und B empfohlenen Maßnahmen zur Minderung der Fluktuation

12.11 Einstellungspolitik

"Anerkennung voraussichtlicher Stetigkeit als mindest gleichrangiges Einstellkriterium neben Qualifikation und Eignung.

Heraushalten unsteter Arbeitskräfte: Ablehnung von Mehrfachwechslern (keine Einstellungen mehr ohne vorangegangene Prüfung der Lohnsteuer- und der Versicherungskarte unter diesem Gesichtspunkt); Abweisung von Bewerbern mit zu hohen außerbetrieblichen Sorgepflichten; Zurückhaltung gegenüber Milieuwechslern, (nur in überzeugenden Fällen annehmen).

Aufklärung über mögliche Nachteile (spez. bei zu Schichtarbeit bereiten Bewerbern); ggf. abraten!

Begradigung der Einstellquoten zwecks Erhöhung der Auswahlmöglichkeiten (weniger einstellen vor Saisonbeginn, mehr einstellen gegen Saisonende und in Zwischensaison; d.h. Reduzierung der Saisonproduktion, langfristigere Produktionsplanung.

Die Arbeiterannahme (resp. die Einsteller selbst) sollten nach Einstellung den Eingliederungsprozeß mitverantwortlich überwachen. Auftretende Mißverständnisse, Schwierigkeiten, Konflikte müssen e r f r a g t , geklärt und ggf. muß für Abhilfe gesorgt werden (Dreiecksverhältnis: Eingestellte - Meister - Einsteller). Erneutes Einstellgespräch 4 Wochen nach Firmeneintritt (außerhalb der Räumlichkeiten der Betriebsabteilung). Es muß sichergestellt werden, daß vor Reifen des Kündigungsentschlusses das Einstellbüro aufgesucht und konsultiert wird.

Kündigungsfälle sind vom Einstellbüro zu interviewen, möglichst unter Mitwirkung des Einstellers, der die Betreffende angenommen hat." 2)

12.12 ----- Betreuung

"Einarbeiten statt Anlernen! Zu diesem Zweck wären Einrichter, Vorarbeiterinnen, Bandleiter usw. von vielfach beklagten "Laufmädchentätigkeiten" weitgehend zu entlasten. - Mehr Einrichter in Abteilungen mit sehr niedrigem Ø-Betriebsalter der Belegschaft.

Patenschaften für Neueingestellte durch geeignete und erfahrene Arbeiterinnen in der Betriebsabteilung. Ihre Beobachtungen sind rechtzeitig dem Einstellbüro zu

melden, um ggf. den Besuch des Einstellers zu veranlassen.

Austräumung von Mißverständnissen, bevor sich die Fronten verhärteten.

Unterrichtung über Sozialleistungen der Firma (Einführungsheft)." 3)

12.13 Arbeitseinsatz

"Bei Vakanzen für Arbeitsaufgaben in höheren Lohngruppen (oder auf Plätzen mit höher liegenden Kosten im Fluktuationsfall) wäre v o r Einstellung einer neuen Kraft unter Belegschaftsmitgliedern Ausschau zu halten, über deren Stetigkeit besonders gute Erfahrungen vorliegen, (= Verstärkung innerbetrieblichen Avancements zwecks Erschließung der Leistungsreserven). Hierzu wären neben Anwartschaften auch der Personalausgleich zwischen Abteilungen auf Funktionsfähigkeit und Abteilungsegoismen zu überprüfen.

Ehemals Angestellte (d.h. z.B. ehemalige Verkäuferinnen, Zusatz Zirwas 1967) könnten (unauffällig) in bestimmten Abteilungen zu einem "Betriebsklima eigener Art" konzentriert werden.

Unfreiwilliger Platzwechsel (Umsetzungen) so wenig wie möglich, speziell bei Frauen. Vor saisonbedingten Massenversetzungen in andere Abteilungen wäre zu prüfen, ob die Arbeiten nicht herverlegt werden können.

In Abteilungen mit über 50 % Bandfertigung müßte die Zahl der Springerinnen erhöht werden, um die durch Fluktuationsverluste oder Fehlzeiten bedingten verstärkten Umsetzungstendenzen für Nicht-Springerinnen (insbesondere vom E-Akkord ans Band) zu reduzieren. Die Höhe des Zuschlags für Springerinnen wäre überprüfenswert. - Auf längere Sicht empfiehlt sich eine Entlastung der E-Akkordgruppen solcher Abteilungen von den beschränkt Einsatzfähigen oder für Bandakkord ungeeigneten Blm, (wie Genesenden, Schwangeren, notorischen "Fehlzeitern", "Temposchwachen" usw.), damit E-Akkord wieder echtes Kräfte-reservoir für sofort auf-

aufzufüllende Vakanzen am Band wird. - Eventuell befristete Konzentration in einer zentralen Zeitlohnabteilung (nur bei ausdrücklicher Zustimmung der davon betroffenen BIm).

Schließung der Lücke zwischen wichtigen Angaben in der Stammkarte und in der in Abteilungen eingestellten Personalkarte (Einschränkungen der Eignungsprüfung oder der betriebsärztlichen Dienststelle sowie des Passus über Bereitschaft zu Schichtarbeit anlässlich der Einstellung) - Unterrichtung der Meister und zuständigen Betriebsingenieure über Sozialstruktur und deren Belastungsgrad von ihnen unterstellten Abteilungen als Hilfsmittel für lokale Personalsteuerung und Betreuung.

Anbieten von Halbtagsarbeit bei geeigneten Belegschaftsmitgliedern, die wegen zu hohen familiären Sorgepflichten kündigen wollen." 4)

12.14 ----- Arbeitsbedingungen

"Vergrößerung des Spielraumes zwischen Normal- und Wechselschichteinsätzen durch geeignete Maßnahmen in Abteilungen mit mehr als 2/3 Wechselschichtbetrieb. - U. a. auf Gesuch Abgabe tüchtiger Kräfte bei erwiesener Stetigkeit an Abteilungen mit größerem Spielraum für Einsatz in Normalschicht. - V o r Einstellung einer neuen Kraft in Normalschichteinsatz wäre zu prüfen, ob berechtigt-dringliche Anwartschaften von noch in Wechselschicht eingesetzten BIm aus eigener oder anderer Abteilung vorliegen. - (Zentrale Registrierung solcher Gesuche in Anwartschaftslisten, nur soweit es sich um erfahrungsgemäß tüchtige u n d stetige BIm handelt). - Versetzungen mit ggf. Umlernen sind billiger als Fluktuationskosten, insbesondere, falls Neueingestellte (über deren Stetigkeit noch keine Erfahrungen vorliegen) u n d das in Wechselschicht belassene Belegschaftsmitglied kündigen.

Auffindung, Überprüfung u. ggf. Verbesserung von Arbeitsplätzen oder Arbeitsaufgaben, aus denen besonders häufig fluktuiert wird.

Überprüfung des Werkzeugs in bestimmten Abteilungen (Vollzähligkeit, Zustand, rechtzeitige Auslieferung ohne Wartezeiten). - Möglichst keine Werkzeugübergabe mehr in Abteilungen mit Schichtwechsel.

Sicherungsvorkehrungen für rechtzeitige, richtig sortierte, fehlerfreie Anlieferung des Montagematerials (insbesondere bei Bandfertigung).

Aber auch: Hinweis an Montiererinnen und Lötnerinnen, daß ihre rechtzeitige Reklamation im eigenen und im Betriebsinteresse liegt.

Sicherung gleichmäßigen Tempos bei Bandfertigung

Einsatz von Dispatchern - Bei Abteilungen mit Bandfertigung insbesondere bei Anlaufen und Auslaufen einer Type." 5)

12.15 Lohn- und Preisgestaltung

"Überprüfung des Kalkulationswesens auf Gleichwertigkeit, gegenseitige Verbindlichkeit und auf Nachkalkulation abgeänderter Positionen.

Beseitigung von Auswüchsen hinsichtlich Unterschleife, stiller Losverrechnung ...informale(r) Abrechnungssätze, die den Angaben des Einstellbüros über mögliche Akkordverdienste widersprechen...

Die für Kalkulationswesen zuständige Zentralstelle sollte mit einer Ermittlung der Fluktuationskosten für das Werk, für einzelne Arbeitsplätze oder Arbeitsaufgaben beauftragt werden, damit die Größenordnungen in Relation zu Kosten von fluktuationsmindernden Maßnahmen gesetzt werden könnten." 6)

12.16 Verstärkte Schulung

"Für Einsteller, Meister, Einrichter, Kalkulatoren usw. zu Ursachen der Fluktuation (incl. Kostenmoment) und Möglichkeiten ihrer Verringerung sowie zu Fragen der Personalführung." 7)

12.17 Verbesserung innerbetrieblicher Kooperationsverhältnisse

"Verbesserung innerbetrieblicher Kooperationsverhältnisse und des Erfahrungsaustausches zwischen allen mit

Fragen der Personalplanung, Personalführung oder Personalbetreuung beauftragten Abteilungsleitern; (vom Leiter des Einstellbüros über betriebsärztliche Dienststelle, Arbeitsvorbereitung, Fertigungsplanung, zuständige Abteilungs-Betriebsingenieure, Sozialabteilung, Werksfürsorge usw. bis zum entlassenden Lohnbüro ." 8)

2.18 Verstärkte Maßnahmen zur Integration der Belegschaften

"Verbesserung des Verhältnisses zwischen Jungen und Betriebsälteren sowie zwischen Jugendlichen und Erwachsenen; (ggf. durch sachgerecht thematisch eingeschränkte Aufklärung über Ursachen der Spannungen, der Fluktuation und ihrer Nachteile für die Belegschaft der Abteilung).

Ausreichende Information über Firmengeschichte, über Produktionsanliegen, über Betriebsgeschehen; u n b e - d i n g t aber: bei angeordneten Veränderungen über Gründe und sachliche Notwendigkeit.

Die Wichtigkeit der jeweiligen Arbeitsaufgabe und Wertung der darin eingesetzten Arbeiterin muß stärker ins Bewußtsein gerückt werden. Bei durch Rationalisierung zu Minimalaufgaben abgebauten Tätigkeiten kann das durch Erklärung der Arbeitszusammenhänge erfolgen, deren erhöhte Zwischenabhängigkeit auch die scheinbar geringfügige Position und jedes Belegschaftsmitglied zu gleichrangig wichtigen Gliedern der Kette werden lassen. - Gelegentliches Lob schadet nicht, ggf. auch Wettbewerbe und Preise, z.B. für die niedrigste Quote an 'kalten Lötstellen', usw.

Offensive Meinungspflege durch geeignete Kommunikationsmittel" 9)

12.19 Kooperation zwischen Personalbüros großer Firmen derselben Branche

"Begrenzter Erfahrungsaustausch über Ursachen der Fluktuation und Erfolge von Gegenmaßnahmen

Koordination der Einstellungspolitik gegenüber 'Mehrfachwechslern'" 10)

...

Außerdem wurde der betrieblichen Personalstatistik empfohlen:

Vervollständigung der Methoden zur Erfassung der Fluktuationsursachen

"Ergänzung der statistischen Erhebungsbögen der Firma, (möglichst auch Berücksichtigung von außerbetrieblich-innerbetrieblich kombinierten Primär- und Sekundärgründen). - Bei Publikationen stärkere Berücksichtigung von Kontingenzstabellen (Zwischenabhängigkeit mehrerer Fluktuationsmerkmale). - Sondermaßnahmen für den Erhalt ehrlicher Kündigungsangaben.

Registrierung der Fluktuationsquoten pro Abteilung (nicht nur der Zahl von Kündigungsfällen) zwecks vorbeugend-rechtzeitigen Eingreifens; ggf. analog den Aufklärungsmethoden des betrieblichen Unfallschutzes.

Kontrollinterviews mit unterer und mittlerer Führungsschicht besonders stark fluktuierender Abteilungen

Auswertung aller IBM-Personal-Stammlöchkarten von Kündigungsfällen auf Firmenebene

Hier fallen ausreichend große statistische Bezugsmassen für Trendberechnungen hinsichtlich bestimmter Fluktuationsmerkmale an (Personal- und Sozialdaten). Dieses - bereits zu anderen Zwecken - aufbereitete Material wird z.Z. noch fortgeworfen." 11)

Die Kritikwürdigkeit einiger der in diesem Kapitelabschnitt 12.1 zitierten Maßnahmen, auf die in der Vorbemerkung bereits hingewiesen wurde, ist meines heutigen Erachtens so evident, daß ihre Klassifizierung auf einzelne Passagen entfallen kann.

13. Versuch der Deutung einiger Fluktuationsphänomene als "umgeleitete Konflikte" bzw. als Manifestationen sozialer Konflikte

Ralf D a h r e n d o r f deutete Fluktuation bzw. steigende Fluktuationsraten als "umgeleitete Konflikte" (s.o. S. 14). Konflikt sollte heißen jede Beziehung von Elementen, die sich durch objektive (latente) oder subjektive (manifeste) Gegensätzlichkeit kennzeichnen läßt, wobei der Grad des Bewußtseins nicht relevant ist (s.o. S. 16).

Diese allgemeinste Konfliktdefinition soll im ersten Arbeitsgang zur Ausdeutung der in dieser Arbeit vorgelegten Ursachen der Fluktuation als Phänomene umgeleiteter Konflikte eingesetzt werden.

13.1 Das Element des Konfliktes im Phänomen Fluktuation

Im historischen Rückblick:

Unterdrückung des willkürlichen Arbeitsplatzwechsels durch drastische Maßnahmen der Feudal- und Zunftgesellschaft (S. 32).

Interesse der Arbeitgeber an der Fortexistenz einer mit überregionaler Mobilität ausgestatteten "Reservearmee" an Arbeitslosen als Regulativ zum lokalen Preis der Arbeit aus Angebot und Nachfrage (S. 35).

In der Gegenwart:

Interessenkonflikt zwischen Arbeitgebervertretern: Der Streit um die Formel zwischen Schlüter und Bretschneider (S. 43 f), dessen Formel bis dreimal so hohe Fluktuationswerte mißt und das Kostenmoment für Ersatz Einstellungen hervorheben hilft.

Hohe Fluktuation der Arbeitnehmer löst eine Informationskampagne von Arbeitgeberseite aus, deren Formen und Zielrichtung als Manifestationen des sozialen Konfliktes aus gegengerichteten Arbeitgeber- Arbeitnehmerinteressen gedeutet wurden (S. 45-51).

Aufspaltung der Arbeitgeber-Interessenfront durch eine neue Interpretation der Fluktuation: Fluktuation als Anpassungswanderung in volkswirtschaftlich/produktive Branchen bzw. Betriebe. Versuch der Abgabebereichen bzw. Abgabebetriebe, Arbeitskräftestruktur durch "Bekämpfung" der Fluktuation zu stabilisieren, wird zur Fehlinterpretation dieses Anpassungskonfliktes. Interessenkonflikt zwischen konkurrierenden Arbeitgebern der Abgabe- bzw. Aufnahmebetriebe (S. 52-53).

Interessenkonflikt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer um die Aufdeckung der Motive zur Kündigung. Informationswunsch der Firma bewirkte Ausweichen befragter Abgänge in firmenneutrale Sekundärgründe aus Sorge vor Nachteilen durch die Firma (S. 86-87).

Überbetriebliche Einflußfaktoren auf die Fluktuation

Angespannte Lage auf dem Arbeitsmarkt

Interessenkonflikt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern durch die angespannte Situation am Arbeitsmarkt. Arbeitnehmer nutzen das Überangebot offener Stellen zu zwischenbetrieblicher Fluktuation und Mehrfachwechsel. Interessenkonflikt zwischen Arbeitgebern in Konkurrenz um Ersatzkräfte (S. 97-111).

Das traditionale Disziplinierungselement - Kündigung - wechselt aus der Hand des Arbeitgebers in die Hand des Arbeitnehmers. "Die industrielle Betriebsführung sieht sich...mit ihren eigenen Waffen geschlagen." (S. 112).

Rationalisierung

Das betriebswirtschaftlich-technologische Substitutionsprinzip verbesserte auch die Mobilitätschancen der Arbeitnehmer. "Nicht nur die Arbeitsaufgabe oder der Arbeitnehmer selbst ist leicht auszuwechseln, auch die arbeitgebende Firma ist leicht auswechselbar geworden." (S. 114-118).

Das Prinzip der Rationalisierung bewirkt Isoliertheit, Unkenntnis der Arbeitsvorgänge, Unsicherheit und Spannungen. Die aus der Herrschaftsstruktur des Betriebes erwachsenden Aggressionen werden als umgeleitete Kon-

flikte auf "konkretere" Probleme bezogen, die mit der Ursache nichts zu tun haben (Dahrendorf) (S. 126).

Gefälle in den Lohn- und Arbeitsbedingungen

Arbeitnehmer nutzen das Gefälle in Lohn- und Arbeitsbedingungs-Angebot der um Arbeitskräfte konkurrierenden Arbeitgeber (S. 118-122).

Der Job

Das durch die Veränderungen in der technischen Produktion begründete Vordringen des Jobs führt zu einer Krise des Berufs und zur Neigung, immer wieder in noch günstigere Stellen zu wechseln. Kleine Handwerksbetriebe verlieren ihre Gelehrten an die werbend konkurrierende Großindustrie (S. 122 u. S. 127).

Konflikte in Verhaltensdispositionen einiger Gruppen

"Mehrfachwechsler"

Der technische Prozeß in der Fabrikfertigung setzt prinzipiell die kontinuierliche Anwesenheit des Arbeitnehmers zur Bedienung der Arbeitspositionen voraus. Der sog. "Mehrfachwechsler" gerät durch seine Unstetigkeit mit diesem aus der technischen Struktur bedingten Prinzip in Konflikt. Häufige Kündigung daher auch vom Arbeitgeber (S. 129-131).

Saisonpendler

Konflikt zwischen dem Wunsch, in der neuen Firma einen festen Arbeitsplatz trotz noch ausbleibender Akkordprämie zu gewinnen und dem materiellen Bedürfnis, in die alte Branche zum sofort wieder erreichbaren Akkordverdienst zurückzuwechseln. (S. 131).

Branchenrückwechsler in angestellten-intensiven Branchen

Konflikt bei krassem Milieuwechsel aus einem Angestelltenbetrieb in Fabrikarbeit zwischen Wert- und Verhaltensmuster der Herkunftsrolle und der geforderten Rolle als Fabrikhilfsarbeiter. Dieser Konflikt wird häufig in Kündigung und Branchen-Rückwechsel umgeleitet. (S. 132 bis 134); Demonstrationsbeispiel Verkäuferin (S. 134-136). Dieser Konflikt ist intensiver als der übliche Anpassungskonflikt.

Frauen aus der sog. "Stillen Reserve"

Inter-Rollenkonflikt zwischen Familienrolle (bzw. bei alleinstehenden Müttern zwischen Mutterrolle) und Erwerbsrolle. Improvisierte Kompromißlösungen zur Regelung dieses Konfliktes mißlingen häufig; die durch den Widerspruch der Bedürfnisse erzwungene Lösung des Interrollen-Konfliktes durch Aufgabe der Erwerbsrolle bewirkt das Phänomen außerbetrieblicher Fluktuation in dieser Gruppe (S. 136-138, 141-142).

Konflikte aus dem Gegensatz von Jung und Alt (Lebensalter)

Konflikte zwischen Jüngeren und Älteren um die besser bezahlten Arbeiten. (S. 144). Konflikte infolge Zurückweisung unangenehmerer Arbeitsaufgaben, Konflikte infolge Leistungsbehinderung. (S. 144-145). Zwischenbetriebliche Fluktuation als umgeleiteter Konflikt. (S. 144 f).

Innerbetriebliche Konflikte in der Anlernzeit der "Neuen"

Konflikte während der Einstellungs-Phase

Konflikte aus Eignungsprüfungen, ärztl. Untersuchungen, aus Enttäuschung, daß man nicht gleich anfangen darf oder Geld bekommt. Keine Fluktuation aus diesen Konflikten; hingegen ggf. Abbruch der Bewerbung (S.161-165)

Konflikte durch Unkenntnis der beworbenen Arbeitsbedingungen

Konflikte aus Unkenntnis oder Unterschätzung einiger Arbeitsbedingungen (z.B. Schichtarbeit, Arbeiterschwernisse wie Lötdampf, galvanische Dämpfe etc.), aus Überschätzung der Lohnhöhe im Zeitpunkt der Bewerbung und aus deutlicher Lohnenttäuschung nach Einstellung; häufige Früh-Fluktuation (meist zwischenbetrieblich), in der Regel innerhalb der ersten Arbeitswoche (S. 165-168).

Konflikte im Arbeitseinsatz

Arbeitsaufgabe

Konflikte aus behaupteter Nichteignung für die zugewiesene Arbeitsaufgabe (zu fein / zu grob)(S.168-169).

Zeitlohn

Konflikt aus Einsatz im Zeitlohn ("Jugendlohn" DM 1,--) und Bedarfsnot in Fällen alleinstehender Mütter. Bei Verweigerung des Einsatzes im Akkord (Jugendschutzgesetz) Kündigungen (S. 169).

Intra-Rollenkonflikt des Einrichters

Intra-Rollenkonflikt des Einrichters (besonders bei Fließbandfertigung) aus widersprüchlichen Verhaltenserwartungen. Als Hilfsorgan des Meisters und Helfer der Gruppe (S. 173-177).

Akkordeinschätzung

Heftige Konflikte aus Unterschätzung der Anlernzeit bis zum kontinuierlichen Akkordverdienst, Kritik der Vorgabezeiten u. des Wechsels der Arbeitsaufgabe (S. 183-187).

Einzelakkord

Heftige Konflikte zwischen Vorgesetzten und Akkordarbeiterinnen infolge unterschiedlicher Preiskalkulation; aus demselben Grund Konflikte zwischen Altbelegschaft und Neuen wegen behaupteten Zuspielens schlecht kalkulierter Lose (d.h. Arbeitsauftragszettel). Unterschiedlich kalkulierte Lose wurden zum Instrument für Sanktionen und unterschiedlicher Gruppierung nach Lebens- oder Dienstalter. Konflikte zwischen Einrichter bzw. Vorarbeiter und der verlierenden Partei, wenn der Vorgesetzte "mitspielt" (S. 187-190).

Leistungsbehinderung und Leistungszurückhaltung

Sorge vor dem Kalkulator führte zu Leistungszurückhaltung bzw. Leistungsbehinderung mit heftigen Konflikten nach Sanktionen gegen "Preisverderber". Zwischenbetriebliche Fluktuation als umgeleiteter Konflikt aus Leistungsbehinderung, öfters noch sekundär als Folge des durch Leistungsbehinderung ausgebrochenen Streites (S. 190-194).

Bandakkord I

Abwehrhaltung der Gruppe gegen schwache neue Kräfte, denen unterstellt wird, sie wollten sich von der Leistung der anderen mittragen lassen, um Akkordprämie zu erhalten (S. 195).

Lohnkonflikte infolge Wartezeiten mit Prämienverlusten (S. 195-196).

Innerbetriebliche Konflikte aus Arbeitsplatzstrukturen Lohngruppen-Strukturgefälle (relativ) zu Konkurrenz- firmen

Niedrigere Lohngruppen-Struktur im Werk A. Starke zwischenbetriebliche Fluktuation zu Firmen mit Arbeiten in höheren Lohngruppen. Interessenkonflikt zwischen der Firma, die diese Arbeitskräfte in niedriger Lohngruppe halten wollte und Arbeitnehmern, die ihre auswärtigen Lohnchancen zu nutzen trachteten.

Im Werksdurchschnitt ging jede 7. Arbeiterin, jedoch aus der Lohngruppe 4F nur jede 26., aus der Lohngruppe 1F hingegen jede 4. Zwischenbetriebliche Fluktuation als umgeleiteter Lohnkonflikt. (S. 201-206).

Bandakkord II

Die fertigungstechnisch bedingt vorausgesetzte personale Konstanz, kontinuierliche Anwesenheit, hinreichend gleichwertige Leistung, Arbeitserfahrung und ausreichendes Betriebsalter standen im Widerspruch zur Belegschaft im Werk A (Stammbelegschaft nur 9 ^{der} Arbeiterinnen). Schwere Störungen und Stockung im Produktionsprozeß bei Typenwechsel infolge mangelnder Erfahrung, Fehlzeiten und unzureichender Führung, Arbeitsvorbereitung etc. Heftige Konflikte (Prämienverluste, Temposchwankungen, Überforderungen) führten zu zwischenbetrieblicher und außerbetrieblicher Fluktuation (S. 210 bis 213).

Größenverhältnis Bandakkord: Einzelakkordpositionen

In einigen Abteilungen bis zu 95 % Einsatz im Gruppenakkord beließ ~~keinen~~ Spielraum für Arbeiterinnen, die aus Gründen der Gesundheit oder des Mutterschutzes nicht im Gruppenakkord eingesetzt werden durften. Versagung von Versetzungen in andere Abteilungen, Überforderungen führten zu Fluktuation aus diesen Konflikten zwischen Arbeitsbedingungen und Leistungsfähigkeit (S. 213-216).

Wechselschichtarbeit

Wechselschichtarbeit

Das starke Überwiegen von Wechselschicht-Arbeitsplätzen führte zu einer Häufung von Kündigungen wegen Wechselschichteinsatz. Konflikt zwischen Rentabilitätsinteressen der Firma (Auslastung der Fertigungsstraßen) und familiären Interessen der Arbeitnehmer. Zwischenbetriebliche Fluktuation als umgeleiteter Konflikt. (S. 216-220).

Saison-Produktion

Die jahrelang ausschließlich nach betriebswirtschaftlichen Rentabilitätsgrundsätzen betriebene Produktionsplanung bewirkte ^{im Werk A} das Entstehen eines Zugangs-Abgangs-Kreislaufes, in der Folge auch Desintegrationserscheinungen in der Belegschaft und Desorganisationserscheinungen in der Fertigung. Hieraus entstehende besondere Konflikte zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmern, aber dort auch untereinander, führten zu Massenkündigungen (S. 225-231).

13.2 Sozialer Konflikt im Phänomen Fluktuation

Einige der im ersten Kapitelabschnitt klassifizierten Konfliktelemente ließen sich bereits als soziale Konflikte deuten. Zum Teil wurde dieser Versuch verstreut schon an jeweils aktueller Stelle in dieser Arbeit unternommen. Die ursprünglich für diesen abschließenden Teil der Arbeit vorgesehene Klassifizierung und Einordnung der (im Zusammenhang zu Fluktuationsprozessen stehenden) sozialen Konflikte jeweils nach ihrer Art in das detaillierte Schema, wie es im Exkurs dieser Arbeit wiedergegeben wurde,¹⁾ stieß auf erhebliche Schwierigkeiten:

Zwar waren einige der ermittelten Konflikte sozial im Sinne D a h r e n d o r f s, d.h. sie waren überindividuell und ließen sich aus der Struktur der bezogenen sozialen Einheit²⁾ ermitteln. Die Mehrzahl dieser in den sozialen Einheiten (nach D a h r e n d o r f z.B. Rolle, Gruppe etc.) existenten Konflikte war jedoch geprägt und mitbestimmt durch die übergreifende Einheit Betrieb als Herrschaftsverband. Der Konflikt z.B. "Altbelegschaft contra Neuling" war zwar bestimmungsgerecht in das Beziehungsfeld A3 (Soziale Einheit: Rolle /Rang

der Beteiligten: Ganzes contra Teil) einzuordnen,³⁾ zugleich erwachsen diese Aggressionen m.E. aber auch oder mehr noch aus der Herrschaftsstruktur des Betriebes und der negativen Herrschaftsrolle⁴⁾, die diese in Rede stehende Altbelegschaft innerhalb der Hierarchie einnahm. Auch der Konflikt "Junge Arbeiterinnen contra alte Arbeiterinnen" hätte sich scheinbar analog dem Schema D a h - r e n d o r f s in das Feld B1 (Soziale Einheit: Gruppe / Rang der Beteiligten: Gleicher contra Gleicher) einordnen lassen, denn in der Tat war Fluktuation aus dem Gegensatzpaar Junge-Alte der Streit um Arbeitsvergabe und um Leistungsdifferenzen entstanden. Zugleich jedoch war dieser Gegensatz mit all seinen Formen der Leistungszurückhaltung bzw. Leistungsbehinderung, Sanktionen gegen "Preisverderber" etc. wesentlich mitbestimmt, wenn nicht gar entscheidend verursacht aus Sorge vor dem Kalkulator. D.h.: Der Lohnstreit zwischen Jung und Alt war zugleich Lohnkonflikt der ganzen Gruppe mit dem Lohnsystem und der Lohnpreispolitik des B e t r i e b e s , war also letztlich nun umgeleiteter Konflikt und Ausdruck ihrer negativen Herrschaftsrolle, die sie in diesem Lohnsystem spielte, das seinerseits Herrschaftsinstrument der Betriebsführung ist.

Ähnliches galt für Fluktuation aus Konflikten innerhalb der Taktgruppe an Fließbändern, die sich gegen Leistungsschwache wehrten aus Sorge um ihren Prämienverdienst und aus Neid gegen das als ungerecht empfundene Mitverdienen in gleicher Höhe. Selbst technische Anlagen jedoch sind nach D a h r e n d o r f⁵⁾ Herrschaftsinstrumente des "managements, sodaß diese Art Lohnstreitigkeiten letztlich aus der Herrschaftsstruktur des Betriebes erwachsen. D.h.: Die beabsichtigte Zuordnung der im Zusammenhang mit Fluktuation ermittelten lokalen Konflikte in das D a h - r e n d o r f 'sche Einteilungssystem, wie dies im Exkurs noch in Aussicht gestellt worden war, mußte im Verlauf dieser Arbeit aufgegeben werden. Die Mehrzahl der Fluktuation verursachenden betriebsendogenen Konflikte war orientiert und mitbestimmt durch den Betrieb als Herrschaftsverband.

Fluktuation aus teilweise exogenen Konflikten hingegen ließe sich situationsgerecht einordnen; z.B. der Interessenkonflikt der auf dem Arbeitsmarktwerbenden und

mit besseren Angeboten konkurrierenden Firmen um knappe Arbeitskräfte, wäre in das Feld C1 (Soziale Einheit: Sektoren / Rang der Beteiligten: Gleicher contra Gleichen⁶⁾) einzusetzen.

Oder Fluktuation aus dem Inter-Rollenkonflikt "Familienrolle contra Erwerbsrolle" der mit familiären Sorgepflichten belasteten Arbeiterin, bzw. die vielen Fluktuationsfälle alleinstehender Mütter aus dem Inter-Rollenkonflikt "Mutterrolle contra Erwerbsrolle" wären dem Feld A1 (Soziale Einheit: Rollen / Rang der Beteiligten: Gleicher contra Gleichen)⁷⁾ zuzuweisen.

Die Mehrzahl der ermittelten und im ersten Abschnitt dieses Kapitels benannten Konflikte läßt sich jedoch nicht in die Einzelfelder des nach D a h r e n d o r f gewählten zweidimensionalen Schemas ausgliedern. Die an D a h r e n d o r f orientierte Hypothese zum Unterthema dieser Arbeit, derzufolge zu bestimmende Arten sozialer Konflikte (als Ursache für Fluktuation) sich auf einzelne Schnittfelder dieses Bezugsschemas dekonzentrieren lassen, muß aufgegeben werden.⁸⁾ Für die Mehrzahl der gefundenen Konflikte gilt, daß der Betrieb in seiner Ganzheit das konstitutive Merkmal für die Bestimmung dieser Konflikte ist: Sie erwachsen letztlich aus dessen Herrschaftsstruktur und sind demnach s o z i a l e r K o n f l i k t auf Grund von und um H e r r s c h a f t.⁹⁾

Allerdings ist auf Grund dieser oben in Beispielen ausgewiesenen Bezugsproblematik auch in Frage zu stellen, inwieweit D a h r e n d o r f s These zutrifft, daß "...jeder Konflikt sich auf eine Beziehung von zwei und nur zwei Elementen zurückführen..."¹⁰⁾ lasse, es sei denn, man versteht unter D a h r e n d o r f s interpretierendem Nachsatz, daß dort, wo mehrere Parteien am Konflikt beteiligt sind, "...'Koalitionen' den Konflikt als solchen zwischen zwei Elementen..."¹¹⁾ schaffen, die Polarität von Arbeitgebern und Arbeitnehmern schlechthin.

In diesem Sinne ließe sich Fluktuation als Manifestation des sozialen Konflikts zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, zwischen Kapital und Arbeit wie folgt interpretieren:

Der Beweglichkeit des Kapitals entspricht die Beweglichkeit der Arbeitskraft. Der Arbeitgeber investiert sein Kapital, der Arbeitnehmer seine Arbeitskraft jeweils dort, wo Gewinn zu erzielen ist. Unter dem Rentabilitätsprinzip

können darum Kapital und Arbeitskraft auch wieder abgezogen und dorthin transferiert werden, wo ihr Einsatz einen noch größeren Gewinn abwirft. Der Arbeitnehmer folgt somit den Interessens- und Verhaltensnormen des Unternehmers und erfüllt im Bereich des Arbeitskräftepotentials dieselbe Funktion. Das Phänomen Fluktuation erwächst aus dieser Strukturbeziehung.

Die Konkurrenz der Arbeitgeber untereinander - ohne die zwischenbetriebliche Fluktuation in den heutigen Ausmaßen nicht möglich wäre - institutionalisiert das Phänomen Fluktuation als ein beidseitiges Bestreben zur Verbesserung der eigenen Position.

A n m e r k u n g e n z u d e n K a p i t e l n 0-13

Anmerkungen zum Vorwort

- 1) Zirwas:(I). Das in diese Arbeit eingebrachte Untersuchungsmaterial ist aus Gründen der Rücksicht auf die untersuchte Firma und seinerzeit für diesen Fall getroffenen Vereinbarungen redigiert und anonymisiert. Die Vielzahl der aus hieraus notwendig werdenden Auslassungen und Umnennungen - vor allem auch zu wirtschaftlich-technisch bezogenen Sachverhalten - beinhaltet, daß Texte aus diesem Material in geschlossener Form nur in Ausnahme zitiert werden, d.h. in den Fällen, wo belegt werden soll, daß eine bestimmte Aussage zum Fluktuationsthema bereits damals gemacht wurde und nicht erst heute in Rücksicht auf den Informationsstand gegenwärtiger Fluktuationsforschung. Außerdem wird aus diesem Material zitiert, wenn eine bestimmte These im Vergleich zu heutigen Erkenntnissen bestätigt oder widerlegt werden soll.
- 2) Zirwas: (II). Zitierweise analog Anm. 1.
- 3) Zirwas: (III).
- 4) von Friedeburg, Ludwig: "Zur Fluktuation im Steinkohlenbergbau" (1).
- 5) Zwar liefen - wie sich später herausstellte - in einigen anderen Firmen ebenfalls empirische Untersuchungen an; ein Austausch zu den Vorfragen war damals aber nicht üblich und stößt auch heute noch auf größte firmenseitige Zurückhaltung.
- 6) U.a.: Hessisches Institut für Betriebswirtschaft/Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie; "Warum Arbeitskräfte wechseln?" (2); Schiefer, Jack: "Europäischer Arbeitsmarkt. Freizügigkeit und Mobilität der Arbeitnehmer." (3); Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen e.V. "Der neue Betrieb": "Ursachen und Auswirkungen der Fluktuation". (4); Stegemann, Gerhard: "Die statistische Erfassung und die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Arbeitsplatzwechsels." (5); Lutz, B. u. Weltz, F.: "Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel." (6)
- 7) Sämtliche Bemerkungen zu diesem Thema beziehen sich ausschließlich auf "gewerbliche Arbeitnehmer", d.h. nicht auf Angestellte.
- 8) Einzelangaben vgl. Anlage zu dieser Arbeit
- 9) Anzahl der Interviews, Höhe der Ausfallquote u. deren Ursachen vgl. Anlage zu dieser Arbeit.
- 10) In der zweiten Untersuchung ("Frühkündigungen") waren diese Fragenkomplexe schon weitgehendst schematisiert zur Erprobung der Anwendbarkeit künftig standardisierter Abgangsinterviews. -Zahl der Interviews, Befragungsschema etc. vgl. Anlage zu dieser Arbeit.
- 11) Zirwas: (I), S. 4.
- 12) Fotokopie vgl. Anlage zu dieser Arbeit.
- 13) Berücksichtigten Merkmale vgl. Anlage zu dieser Arbeit
- 14) Auf die Problematik der Vergleichbarkeit erschienenen Untersuchungsmaterials selbst im Raum der B.R.D. wird im Kap. 2 näher eingegangen.
- 15) Eine markante Ausnahme bildet wohl die bereits unter Anm. 6 dieses Vorwortes genannte Untersuchung von B. L u t z und F. W e l t z: "Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel" (6).

- 16) Dahrendorf, Ralf: "Industrie- und Betriebssoziologie" (7), S. 95.
- 17) Ebenda
- 18) Dahrendorf, Ralf: (7), S. 94.
- 19) In den Voruntersuchungen stand insbesondere Lewis A. Coser ("The Functions of Social Conflict"), dt.: "Theorie sozialer Konflikte" (8) zur Wahl. Wie im nachfolgenden Exkurs gezeigt werden soll, stand Ralf Dahrendorf's Konflikttheorie im allgemeinen, speziell zwei seiner betriebssoziologischen Arbeiten, "Industrie- und Betriebssoziologie" (7) und "Sozialstruktur des Betriebes" (9), jedoch bereits in so engem Bezug zum Hauptthema Fluktuation und der betriebssoziologischen Problematik, daß Dahrendorf der Vorzug gegeben wurde.

Anmerkungen zu Kapitel 1

- 1) Vgl. dazu: Paul Drewe, "Die strukturell-funktionale Theorie' und der soziale Wandel. Ein Nachwort zur Kontroverse zwischen Dahrendorf und Parsons" (10); Jaroslav Klofáč und Vojtěch Tlustý: "Die soziologische 'Theorie des Konflikts' und die dialektische Theorie der Widersprüche." (11); Anhang I "Soziologie und menschliche Natur" in: Ralf Dahrendorf: "Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der sozialen Rolle." (12), S. 75-91; Friedrich Tenbruck: "Zur deutschen Rezeption der Rollentheorie". (13); und Dieter Claessens: "Rolle und Verantwortung" (14).
- 2) Abgedruckt in dem Aufsatz-Sammelband Dahrendorf, Ralf: "Gesellschaft und Freiheit" (15), S. 197-235 u. S. 429-430, in dieser Diplomarbeit daher in den Fußnoten und im Quellennachweis unter Dahrendorf, Ralf: "Elemente einer Theorie des Sozialen Konflikts" (15a) halb getrennt geführt.
- 3) Zur Gewichtung in der Auswahl der im Exkurs berücksichtigten Schriften: Im vorgenannten Aufsatzband gibt Dahrendorf in seinen Anmerkungen zu dem betreffenden Aufsatz den Hinweis, daß er 1961 verfaßt worden sei und daß an einigen Stellen auch Teile eines Aufsatzes mit Verwendung fanden, den er bereits 1958 unter dem Titel "Zur Theorie des Sozialen Konflikts" (16) veröffentlicht hatte. Der jetzt vorgelegte Aufsatz jedoch stelle "...eine wesentlich weitergehende und völlig neue Formulierung dar." (15a), S. 429. In dem 1958 veröffentlichten Aufsatz "Zur Theorie des sozialen Konflikts" vergleicht Dahrendorf die dort gemachten Aussagen mit den Grundgedanken seines 1957 erschienenen Buches "Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft" (17). U.a. stellt Dahrendorf dort fest, daß der Aufsatz "...vor allem im ersten und vierten Abschnitt, in einigen Punkten über das Buch hinausführende Aufsätze enthält." (16), S. 76, dortselbst Fußnote 1. Jener erwähnte vierte Abschnitt enthält u.a. Dahrendorf's Ausführungen über den Sozialen Konflikt im Industriebetrieb. Da im zu allererst genannten Aufsatz, der dem Exkurs weitgehend zur Vorlage dient, der Industriebetrieb nicht so spezifisch interpretiert wird, soll besonders dieser Abschnitt ergänzend mitbe-

rücksichtigt werden. Auf D a h r e n d o r f s Buch "Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft" (17), das zwar nicht veraltet und vor allem in seiner empirischen Analyse kaum übertroffen ist, aber nach D a h r e n d o r f s eigenen, oben wiedergegebenen Bemerkungen nicht unbedingt den letzten

Stand seiner Konflikttheorie gibt, deren Darstellung ja das Ziel des Exkurses ist, wird nur in den Fällen zurückgegriffen, in denen es aus Gründen der Ergänzung erforderlich ist.

- 4) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 199.
- 5) Ebenda
- 6) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 199-200.
- 7) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 199
- 8) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 201-202.
- 9) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 202.
- 10) Ebenda
- 11) Dahrendorf, Ralf: (17), S. 203. Hervorhebung im Original
- 12) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 202.
- 13) Ebenda
- 14) Ebenda
- 15) Ebenda
- 16) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 202-203.
- 17) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 203.
- 18) Ebenda.
Die nachstehende Wiedergabe beider Gliederungskriterien folgt in Terminologie und Sinngehalt den Darstellungen D a h r e n d o r f s in dem vorgenannten Aufsatz "Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts" (15a), S. 203-207.
- 19) Nach Dahrendorf, Ralf:(17), S. 204.
- 20) Ebenda.
- 21) Ebenda.
- 22) Ebenda
- 23) Ebenda.
- 24) Ebenda.
- 25) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 204.
- 26) Vgl. oben S. 17.
- 27) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 204.
- 28) Ebenda.
- 29) Ebenda.
- 30) Ebenda.
- 31) Vgl. Anm. 18)
- 32) Dahrendorf, Ralf:(15a), S. 206; dazu Titel: "Einige Arten sozialer Konflikte", S. 207.
- 33) Vgl. dazu auch D a h r e n d o r f s Formulierung zur Skalierung einzelner Einheiten.
- 34) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 205.
- 35) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 207.
Übersprungen wird an dieser Stelle allerdings ein Text-einschub D a h r e n d o r f s, der dortselbst (15a), S. 207-212 mehr als nur einen methodischen Zwischenschritt darstellt und als fruchtbarster Ansatz den Elementen zur Theorie des sozialen Konfliktes eigentlich vorgeordnet sein müßte: Seine Gegenüberstellung eines "hierarchischen" und eines "dichotomischen" Gesellschaftsbildes, sein antithetischer Vergleich der jeweils zu diesen Gesellschaftsbildern thesenhaft formulierte "Consensus-Theorie der gesellschaftlichen Integration"

mit der "Zwangs-Theorie der gesellschaftlichen Integration", die auch für die Ausdeutung einiger Literatur zum Hauptthema (bzw. von Schlagzeilen und Schlagworten bezogener Presseartikel) von Aktualität ist und deshalb erst im nächsten Kapitel skizziert werden soll.

- 36) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 212.
- 37) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 213.
- 38) Ebenda
- 39) Ebenda
- 40) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 213-214.
- 41) Struktureller Ursprung sozialer Konflikte in Form von D2, vgl. oben S. 21.
- 42) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 214.
- 43) Weber, Max: "Wirtschaft und Gesellschaft" (18), S. 28; hier zitiert nach Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 214 u. S. 429.
- 44) Vgl. Dahrendorf, Ralf: "Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts" (15a), S. 214.
- 45) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 214-215.
- 46) Dahrendorf, Ralf: "Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts" (15a), S. 215.
Ob dies allerdings tatsächlich "für jede Position" angebar ist, muß bezweifelt werden.
Vgl. auch: Claessens, Dieter; Fuhrmann, Jochen; Hartfiel, Günter; Zirwas, Hans: "Angestellte und Arbeiter in der Betriebspyramide" (19).
- 47) Dahrendorf, Ralf: (15).
- 48) s.o.S. 23-24.
- 49) Dahrendorf, Ralf: "Zu einer Theorie des sozialen Konflikts" (16).
- 50) Dahrendorf, Ralf: (16), S. 84; dazugehörige Anm. 15 S. 85. Zum Terminus "positive und negative Herrschaftsrollen" erklärt Dahrendorf (in Anm. 15 zur vorzitierten Textstelle), daß er künftig Rollen, denen die Erwartung der Herrschaftsausübung anhafte, als positive Herrschaftsrollen, und Rollen, die keinerlei Herrschaftsbefugnisse involvierten, als negative Herrschaftsrollen bezeichnen werde.
- 51) Dahrendorf, Ralf: (16), S. 87.
- 52) Dahrendorf, Ralf: (16), S. 87-88
- 53) In der vorstehenden Übersicht Feld D2.
- 54) In der vorstehenden Übersicht Feld B2 und C2.
- 55) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 216-217. Die von Dahrendorf genannte Übersicht s. o. in diesem Kapitel.
- 56) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 217.
- 57) Ebenda
- 58) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 218.
- 59) Ebenda
- 60) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 219.
- 61) Ebenda
- 62) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 220.
- 63) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 222.
- 64) Ebenda
- 65) Ebenda
- 66) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 223-224.
- 67) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 224.
- 68) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 225.
- 69) Vgl. auch Allemen, Fritz René: "Der schöpferische Konflikt. Ralf Dahrendorfs 'engagierte' Soziologie" (20).

70) D a h r e n d o r f, H e l f: (12a), S. 227-228.

Anmerkungen zu Kapitel 2

- 1) "Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland" (21), Art. 12,1
- 2) Schiefer, Jack: (3), S. 73.
- 3) Ebenda
- 4) Ebenda
- 5) "Jülich-Bergische Bergordnung vom 21. März 1719" (22); wegen aktueller Unzugänglichkeit der Quelle ohne Überprüfung der Fundstelle zitiert nach Schiefer, J.: "Europäischer Arbeitsmarkt" (3), S. 73, Anm. 81, der allerdings dort keine näheren Angaben zum bezogenen Paragraphen oder zur Fundseite macht.
- 6) Definition vgl. oben Kap. 1, Abschnitt 1
- 7) Einordnung vgl. oben Kap. 1, Abschnitt 2. Schema "Einige Arten sozialer Konflikte".
- 8) Schiefer, J.: (3), S. 2f.
- 9) "Gesetz über das Paßwesen" (23), S. 33-35.
- 10) Marx, Karl: "Das Kapital" (24), Erster Band, Buch I "Der Produktionsprozess des Kapitals", Siebenter Abschnitt "Der Akkumulationsprozess des Kapitals", 23. Kapitel "Das allgemeine Gesetz der kapitalistischen Akkumulation", 3. "Progressive Produktion einer relativen Überbevölkerung oder industriellen Reservearmee", in der benutzten Ausgabe (24), S. 664-666. Die erste Hervorhebung im Zitat ("heftige Fluktuation") ist vom Verfasser dieser Arbeit vorgenommen, die zweite und dritte hingegen finden sich im benutzten Originaltext.
- 11) Vgl. Geck, L. H. Adolph: (25), S. 122.
- 12) Sombart, Werner: (26), S. 442; vgl. auch Stegemann, Gerhard: (5), S. 31
- 13) Vgl. Stegemann, Gerhard: (5), S. 32f; Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen: (4), S. 73; Goossens, Franz: (27), S. 16-17.
- 14) Bernays, Marie: (28), vgl. Vorwort dortselbst.
- 15) Goossens, Franz: (27).
- 16) Goossens, Franz: (27), S. 15-16. Hervorhebung im Original.
- 17) Stegemann, Gerhard: (5), S. 3
- 18) Lutz, Burkart und Weltz, Friedrich: (6), S. 31.
- 19) Stegemann zitiert hier aus einem lt. Stegemann unveröffentlichten Manuskript K e l l e r e r s; vgl. (5), S. 35, Anm. 18 u. S. 411, Titel-No. 626.
- 20) Beide vorgenannten Ämter konnten zwar pro Branche den Zugang und den Abgang an Arbeitskräften bzw. Arbeitslosen zahlenmäßig belegen, konnten aber die (damals aktuellste) Frage nach der faktischen Wanderungsrichtung nicht beantworten.
- 21) Vgl. Quellenverzeichnis No. 29.
- 22) Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 31.
- 23) Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 31-32.
- 24) Vgl. in genannter Reihenfolge die Titel (1), (2), (3), (4), (5) und (6) im Quellenverzeichnis.
- 25) Conradi, Heinz: (30).
- 26) Hausmann, Friedrich-Bernhard: (31).
- 27) Zirwas: (I), Protokollnotizen.
- 28) Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen: (4), S. 88.
- 29) Ebenda
- 30) Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 32

- 31) Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 33.
 32) Am besten zu verfolgen in der Verbandszeitschrift "Der Arbeitgeber": Joachim Bretschneider: (32); dagegen Helmut Schlüter: (33); und letztlich nochmals Joachim Bretschneider: (34).
 33) Vgl. die Sachdiskussion des Studienkreises für sozialwirtschaftliche Betriebsformen: (4), S. 23-43 und Gerhard Stegemann: (5), S. 46-97.
 34) Schlüter, Helmut: "Fluktuation: Eine zeitgemäße Untersuchung" (35).
 Die Fluktuationskennziffer nach S c h l ü t e r:

$$\text{Personalwechsel} = \frac{\text{Abgänge} \times 100}{\text{Anfangsbestand} + \text{Zugänge}} \quad \text{FKZ} = \frac{A \times 100}{PB + Z}$$

- 35) Schlüter, Helmut: (33), S. 147.
 36) Ebenda
 37) Ebenda
 38) Schlüter, Helmut: (33), S. 149.
 39) Schlüter, Helmut: (2a), S. 51.
 40) Bretschneider, Joachim: (34), S. 533ff.
 41) Bretschneider, Joachim: (32), S. 421.
 42) Fluktuationskennziffer nach B r e t s c h n e i d e r (später auch BDA-Formel genannt):

$$\text{Personalwechsel} = \frac{\text{Abgänge} \times 100}{\text{durchschnittl. Personalbestand}}$$

$$\text{FKZ} = \frac{A \times 100}{\emptyset \text{ PB}}$$

- 43) Vgl. Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen: (4), S. 32ff; benanntes Beispiel S. 33, Beispiel-Firma "E".
 44) Für personell expansive Unternehmen:

$$\frac{\text{Abgänge} \times 200}{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}$$

Anm. 44a), 44b)
 siehe S.255 unten

Für personell rezessive Unternehmen:

$$\frac{\text{Zugänge} \times 200}{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}$$

- Vgl. Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen: (4), S. 37-38.
 45) Beitrag ohne Angabe des Verfassers: (36), indirekte Wiedergabe nach Stegemann, Gerhard: (5), S. 2. Anm. 3 ebenda.
 46) Beitrag ohne Angabe des Verfassers: (37), S. 3; zitiert nach Stegemann, Gerhard: (5), S. 3 u. Anm. 4 ebenda.
 47) Gründungsdatum nach Stegemann, Gerhard: (5), S. 35; die weiteren Angaben zu den Arbeitskreisen direkt entnommen der Schrift des Hessischen Instituts für Betriebswirtschaft: (2), vgl. S. 7-8.
 48) Nach Stegemann, Gerhard: (5), S. 35; Stegemann allerdings erwähnt dort nur eine Arbeitsgemeinschaft.
 49) HfB: (2), S. 8.
 50) Kroeber-Keneth: (2b), S. 17-46.
 51) HfB: (2), S. 8.

- 52) Kroeber-Keneth: (2b), S. 17.
- 53) Kroeber-Keneth: (2b), S. 21-22.
- 54) Kroeber-Keneth: (2b), S. 26-27.
- 55) Kroeber-Keneth: (2b), S. 29-30.
- 56) Kroeber-Keneth: (2b), S. 44.
- 57) Kroeber-Keneth: (38).
- 58) Kroeber-Keneth: (39).
- 59) Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände: (40)
- 60) Deutsches Industrieinstitut: (41).
- 61) Ohne Angabe des Verfassers: (42).
- 62) Ohne Angabe des Verfassers: (43).
- 63) Ohne Angabe des Verfassers: (44).
- 64) Ohne Angabe des Verfassers: (45).
- 65) Ohne Angabe des Verfassers: (46).
- 66) Kroeber-Keneth: (47).
- 67) Ingobert Horst: (48).
- 68) Kurt Widmaier: (49).
- 69) Hans Meyer-Larsen: (50).
- 70) Ohne Angabe des Verfassers: (51).
- 71) Ohne Angabe des Verfassers: (52).
- 72) Wolff, A.: (53).
- 73) Gesellschaft für soziale Betriebspraxis: (54).
- 74) Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen: (4), S. 183-211.
- 75) Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 33-34; dort auch Anm. 16.
- 76) Im folgenden nach Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 35-38.
- 77) Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 37.
- 78) Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 37-38; Titel dort ohne Quellenangabe.
- 79) Einzige hier bekannt gewordene Ausnahme ist die dreiteilige Untersuchung von Burkart L u t z (55) in einem Siemens-Martinwerk als "soziologische Aufschlüsselung eines Industrieobjektes", in der auch Fluktuationsphänomene mituntersucht wurden; vgl. auch Textvorspann des WWI zu jener Arbeit über die Zielsetzung der WWI-Untersuchungen.
- 80) Eigene Auszählung = Zahl der zur eigenen Verwertung registrierten Artikel.
- 81) Ein Artikel von Heinz Potthoff (56) behandelt europäische, ein anderer von Kurt W. Rothschild (57) Gastarbeiter-Probleme.
- 82) Regelmäßige Betrachtungen des Arbeitsmarktes betreffen die Themen: Arbeitslosigkeit, Offene Stellen, Vollbeschäftigung. Vgl. (58) u. (59) zu anderen Themen.
- 83) Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 45.
- 84) Lutz u. Weltz: (6), S. 7.
- 85) Ebenda
- 86) Lutz u. Weltz: (6), S. 44.
- 87) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 199.
- 88) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 209-210.
- 89) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 211.
- 90) Ebenda
- 91) Dahrendorf: (15a), S. 210. Dahrendorfs 4. Passus wurde aus Gründen der Darstellung fortgelassen.
- 92) Dahrendorf, Ralf: (15a), S. 212.
- 93) Ebenda
- Addenda!
- 44a) Lutz, Burkart u. Weltz, Friedrich: (6), S. 32
- 44b) Lutz, Burkart u. Weltz, Friedrich: (6), S. 32

Anmerkungen zu Kapitel 3

- 1) König, René: (60).
- 2) Bolte, Karl-Martin: (60a), S. 206. Einige der nachfolgenden Definitionen entwickelte Bolte in Anlehnung an P. Sorokin und Th. Geiger. Vgl. dazu Bolte: (61), S. 9-10.
- 3) Ebenda
- 4) Bolte, Karl-Martin: (60a), S. 207.
- 5) Ebenda
- 6) Ebenda. Sperrung im Original.
- 7) Ebenda. Sperrung im Original.
- 8) Ebenda
- 9) Ebenda
- 10) Schiefer: (3), S. 26.
- 11) Schiefer: (3), S. 6-7.
- 12) Vgl. Schiefer: (3), S. 72-73.
- 13) Schlüter: (2a), S. 47.
- 14) Ebenda. Hervorhebung vom Verfasser dieser Arbeit.
- 15) Schlüter: (2a), S. 48.
- 16) Ebenda
- 17) Schlüter: (2a), S. 49.
- 18) Schlüter: (2a), S. 48. Sperrung im Original.
- 19) Studienkreis...: (4), S. 14; die dortige Anm. 9 nennt im Quellenhinweis nicht den Verfasser des Sachwortartikels.
- 20) Studienkreis...: (4), S. 15.
- 21) Ebenda
- 22) Studienkreis...: (4), S. 14; Hervorhebung vom Verfasser dieser Arbeit.
- 23) Lutz u. Weltz: (6).
- 24) Lutz u. Weltz: (6); vgl. u.a. S. 8, S. 57f, S. 144 u. S. 151.
- 25) Goossens: (27), S. 12. Hervorhebungen im Original.
- 26) Goossens: (27), S. 11.
- 27) Goossens: (27), S. 12.
- 28) Vgl. Goossens: (27), S. 11-12.
- 29) Stegemann: (5), S. 12.
- 30) Goossens: (27), S. 22; Sperrung im Original.
- 31) Ebenda
- 32) Ebenda. Hervorhebung im Original.
- 33) Der hier benutzte Begriff "Einheiten" wird von Goossens nicht verwendet.
- 34) Goossens: (27), S. 23, 28 u. 33.
- 35) Goossens: (27), S. 23; Kommentarquelle Anm. 10, S. 162 dortselbst.
- 36) Goossens: (27), S. 25; im Original hervorgehoben.
- 37) Goossens: (27), S. 26; Sperrung im Original.
- 38) Ebenda
- 39) Goossens: (27), S. 25-26; Sperrungen im Original.
- 40) Vgl. Goossens: (27), S. 26.
- 41) Goossens: (27), S. 28.
- 42) Goossens: (27), S. 30; im Original teilweise durch Sperrung hervorgehoben.
- 43) Ebenda
- 44) Goossens: (27), S. 31.
- 45) Ebenda
- 46) Goossens: (27), S. 33.
- 47) Goossens: (27), S. 33-34; im Original teilweise mit Hervorhebungen einzelner Textstellen.

- 48) Goossens: (27), S. 34; im Original teilweise mit Hervorhebungen einzelner Textstellen.
 - 49) Ebenda
 - 50) Goossens: (27), S. 39.
 - 51) Wechselseitig mit Ausnahme der Bezugsrichtung "Tod".
 - 52) Goossens, Reproduktion: (27), S. 38.
 - 53) Goossens: (27), S. 37-38. Hervorhebungen im Original.
 - 54) Studienkreis...: (4), S. 17.
 - 55) Ebenda; Hervorhebungen im Original.
 - 56) Studienkreis...: (4), S. 22.
 - 57) Schlüter: (2), S. 49.
 - 58) Vgl. Schiefer: (3), S. 74.
 - 59) Gekürzte und redigierte Wiedergabe nach Zirwas: (I), S. 6f.
 - 60) Zirwas: (I), S. 8.
 - 61) Zirwas: (I), S. 8.
 - 62) Zirwas: (I), S. 9.
 - 63) Zirwas: (I), S. 9.
 - 64) Zirwas: (I), S. 9.
 - 65) Zirwas: (I), S. 10.
 - 66) Zirwas: (I), S. 10.
 - 67) Zirwas: (I), S. 10-11.
 - 68) Zirwas: (I), S. 11.
 - 69) Goossens: (27), S. 12.
 - 70) Kroeber-Keneth: (2b), S. 41.
 - 71) Stegemann: (5), S. 15.
 - 72) Stegemann: (5), S. 265.
 - 73) Zum 4. Punkt wird noch im nächsten Kapitel berichtet.
 - 74) Stegemann: (5), S. 10-11.
 - 75) Stegemann: (5), S. 11.
 - 76) Vgl. Kapitelabschnitt 3.2
 - 77) Vgl. weiter unten Berichtsbeispiel "Verkäuferin", Kap. 7.31, wo sozialer Abstieg zum Konflikt wurde.
 - 78) Vgl. oben S. 62.
 - 79) Vgl. oben S. 60.
- Addendum! 52a) Goossens: (27), S. 4

Anmerkungen zu Kapitel 4

- 1) Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 42.
- 2) Ebenda.
- 3) Ebenda.
- 4) Zirwas: (I), S. 12.
- 5) Vgl. dazu u.a. die Fragen VIII,1; IX,9 u. XII,1 im Interviewschema, (in dieser Arbeit in Anlage I), das im ersten Gutachten (I) benutzt wurde, sowie in Anlage 2 zu dieser Arbeit den "Entlassungsbogen", der als Kurzinterview-Vorlage für das zweite Gutachten (II) diente.
- 6) Von Friedeburg, L.: (1).
- 7) Das Bundesarbeitsblatt, in dem von Friedeburgs Aufsatz zwei Jahre zuvor erschienen war, wurde in den damaligen methodischen Voruntersuchungen zu den Gutachten leider nicht ausgewertet.
- 8) Von Friedeburg, L.: (1), S. 713.
- 9) Ebenda.
- 10) Von Friedeburg, L.: (1), S. 715.
- 11) Zirwas: (I).
- 12) Zirwas: (I), S. 13.
- 13) Ebenda.
- 14) Ebenda.
- 15) Zirwas: (III).
- 16) Vgl. Zirwas: (I), S. 14.

- 17) Vgl. Zirwas: (I), S. 12f.
- 18) Von Friedeburg, L.: (1), S. 706.
- 19) Von Friedeburg, L.: (1), S. 703.
- 20) Ebenda.
- 21) Ebenda.
- 22) Lutz, R. u. Weltz, F.: (2), S. 43.
- 23) Zirwas: (I).
- 24) Aus dem Untersuchungsprotokoll "Kurzfassung" zu Zirwas: (I), S.2. Sperrung im Original.
- 25) Zirwas: (I), S. 18.
- 26) Zirwas: (I), S. 85f.
- 27) Schlüter, H.: (2a), S. 57.
- 28) Vgl. Schlüter, H.: (2a), S. 56-57.
- 29) Vgl. Zirwas: (I), S. 21-22.
- 30) Goossens, F.: (27), S. 61-62.
- 31) Daul, H.: (62), S. 16.
- 32) Zirwas: (I), u.(II); vgl. Anm. 1 u. 2 im Vorwort dieser Arbeit.

Anmerkungen zu Kapitel 5

- 1) Nach Angaben des Präsidenten des Landesarbeitsamtes Berlin-West, Potratz: (63); Mitschrift des Verfassers dieser Arbeit.
- 2) Nach Angaben des Präsidenten des Landesarbeitsamtes Berlin-West, Potratz: (63); Mitschrift des Verfassers dieser Arbeit.
- 3) Landesarbeitsamt - Statistik: (64), 2.Spalte, letzte Zeile.
- 4) Die Anzahl der nicht veröffentlichten Offengebliebenen Stellen wurden (auch pro Berufsgruppe) ermittelt im Landesarbeitsamt Berlin-West, (schriftl. Auskünfte für denselben Stichmonat Juni 1960); die Zahlenangaben betreffs der noch Stellungssuchenden sind dem Juni-Bericht des Landesarbeitsamtes Berlin-West:(64) entnommen. Das Anteilsverhältnis der Offengebliebenen Stellen zu noch Stellungssuchenden ist folglich Berechnungsergebnis des Verfassers dieser Arbeit aus den obigen Quellen.
Die Zahlenangaben betreffend die Offenen Stellen pro Berufsgruppe wurden handschriftlich in das Exemplar des genannten Juniberichtes miteingetragen; diese Quelle befindet sich im Besitz des Verfassers dieser Arbeit.
- 5) Nach eigenen Recherchen; Quellenangabe vgl. Anm. 4 dieses Kapitels.
- 6) Nach eigenen Recherchen und Berechnungen; Quellenangaben vgl. Anm. 4 dieses Kapitels.
- 7) Nach eigenen Recherchen und Berechnungen; Quellenangaben vgl. Anm. 4 dieses Kapitels.
- 8) Nach Potratz: (63); Mitschrift des Verfassers dieser Arbeit.
- 9) Nach Auskünften des Zentralverbandes Berliner Arbeiterverbände, die mir die untersuchte Großfirma in ihrer Mitgliedseigenschaft vermittelte.
- 10) Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung: (65), S. 44.
- 11) Nach: Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung: (65), S.44. Interpretierte wiedergabe. Rd. 30 000 untersuchte Fälle; alle Zahlen gelten für den Zeitraum 1.10.1958-30.9.59.
- 12) Nach persönlichen Recherchen beim LAA-Berlin-West. Diese Zahlen wurden der Bundesanstalt für ihre obige

- Gesamtdarstellung gemeldet, aber für Berlin nicht getrennt ausgewiesen.
- 13) Zentralstelle der Berliner Arbeitgeberverbände: (66). Loseblattsammlung bis 1960.
 - 14) Nach Angaben des Präsidenten des Landesarbeitsamtes Berlin-West, Potratz: (63). Mitschrift des Verfassers dieser Arbeit.
 - 15) Ebenda.
 - 16) Die die Bundesrepublik betreffenden Zahlen sind entnommen: Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung: (67), S.229. Die Berlin betreffenden Zahlen gehen auf Direktauskünfte des LAA-Berlin-West zurück. Sie wurden der Bundesanstalt gemeldet, aber nicht getrennt für Berlin-West veröffentlicht.
 - 17) Fluktuationsgrad in BRD nach: Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung (67): S.230; Festigkeitsgrad BRD aus diesen Angaben errechnet. Fluktuationsgrad und Festigkeitsgrad in Berlin-West gehen auf Direktauskünfte des LAA-Berlin-West an den Verfasser dieser Arbeit zurück. Diese Zahlen wurden der Bundesanstalt vom LAA-Berlin-West zwar gemeldet, dort aber nicht getrennt für Berlin-West veröffentlicht.
 - 18) Wiedergabe nach dem Bericht der Zentralstelle der Berliner Arbeitgeberverbände: (66), vom 29.12.1959.
 - 19) Die die Bundesrepublik betreffenden Zahlen sind entnommen aus: Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung: (67), S. 229-230. Die Berlin-West betreffenden Zahlen gehen auf persönliche Recherchen beim LAA-Berlin-West zurück, die diese Zahlen an die Bundesanstalt gemeldet hatte; sie wurden dort jedoch nicht für Berlin-West getrennt ausgewiesen.
 - 20) Die die BRD betreffenden Zahlen sind entnommen aus: Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung: (67), S. 230-231. Für die Berlin-West betreffenden Zahlen vgl. Anm. 19 dieses Kapitels.
 - 21) Betriebsjargon in den untersuchten Werken A und B für die informale Regel, daß Einrichter angebl. den Neueingestellten keine besonders günstig kalkulierten Lose zugestehen, (Lose = Arbeitszettel mit Arbeitsauftrag, eine bestimmte Anzahl z.B. von Teilen in einer bestimmten Zeiteinheit herzustellen, zu montieren etc. Nur im Einzelakkord üblich). Eine der häufigen Klagen interviewter Abgänge.
 - 22) Nach Potratz: (63); Mitschrift des Verfassers dieser Arbeit.
 - 23) Institut für Demoskopie: (68).
 - 24) Schlüter, H.: (2a), S. 58. Hervorhebung im Original.
 - 25) Studienkreis...: (4), S.46.
 - 26) Studienkreis...: (4), S. 47.
 - 27) Stegemann, G.: (5), S. 327.
 - 28) Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 35.
 - 29) Stegemann, G.: (5), S. 230; Klammersetzung von St.
 - 30) Schlüter, H.: (2a), S. 59.
 - 31) S.o. Kapitelabschnitt 5.1 .
 - 32) Otto Stammer: Die Lage Berlins als soziologisch-politisches Problem. (69).
 - 33) Stammer, O.: (69), S. 76. +Addenda zu 19): und
 - 34) Stammer, O.: (69), S. 77. Arbeitslosenversicherung
 - 35) Stammer, O.: (69), S. 78.
 - 36) Stammer, O.: (69), S. 79.
 - 37) Ebenda.

Anmerkungen zu Kapitel 6.

- 1) Zirwas: (I), S. 36f. Redigierte Wiedergabe.
- 2) Zirwas: (I), S. 37.
- 3) Ebenda. Interviewfragen vgl. Anlage 1 dieser Arbeit.
- 4) Zirwas: (I), S. 38.
- 5) Zirwas: (I), S. 40.
- 6) Zirwas: (I), S. 41.
- 7) Zirwas: (I), S. 42.
- 8) Schlüter, H.: (2a), S. 58. Hervorhebung im Original.
- 9) Ebenda.
- 10) Vgl. oben S. 115f.
- 11) Dahrendorf, R.: (9), S. 57.
- 12) Schlüter, H.: (2a), S. 57-58.
- 13) Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 117.
- 14) Ebenda.
- 15) Vgl. oben S. 122.
- 16) Von Friedeburg, L.: (70), S. 70.
- 17) Von Friedeburg, L.: (1), S. 706.
- 18) Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: (71), S. 178, No. 274.
- 19) Vgl. dazu u.a.: Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 60f., S. 105.

Anmerkungen zu Kapitel 7

- 1) Aus dem Untersuchungsprotokoll "Kurzfassung" zu Zirwas: (I), S. 6. Fallsammlung: Zirwas:(II), S.16-18a.
- 2) Vgl. Kapitel 2.4 dieser Arbeit.
- 3) Zirwas: (II).
- 4) Zirwas: (II), S. 15.
- 5) Vgl. Zirwas: (I), S. 48.
- 6) Vgl. Zirwas: (I), S. 48-50. Alle Zitate dortselbst.
- 7) Ergebnisse nach Zirwas: (I), S. 75-84.
- 8) Befunde nach Zirwas: (I), S. 139-140.
- 9) Vgl. oben Kapitel 2.4, S. 45f., insbes. S. 48.
- 10) Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 38.
- 11) Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 41.
- 12) Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 61.
- 13) Vgl. oben Kapitelabschnitt 7.4 .
- 14) Hinze, E.: (72), S. 247.
- 15) Nach Elisabeth Pfeil: (73), S. 286-287.
- 16) Vgl. Anton Christian Hofmann und Dietrich Kersten (74); desgleichen Hilde Junker-Seeliger (75).
- 17) Nach Elisabeth Pfeil: (73), S. 420.
- 18) Nach Elisabeth Pfeil: (73), S. 421.

Anmerkungen zu Kapitel 8

- 1) Zirwas: (I), S. 66.
- 2) Ebenda.
- 3) Zirwas: (I), S. 67.
- 4) Ebenda.
- 5) Zirwas: (I), S. 68.
- 6) Ebenda.
- 7) Tabelle zitiert nach: Zirwas: (I), S.68; ohne Tab.No.
- 8) Alle nachfolgenden Zahlenangaben nach: Zirwas: (I), S. 70 f.
- 9) Allerdings sind hier die absoluten Bezugswerte der Kündigungsfälle zu den Belegschaftszahlen durch Vorausscheidung bzw. Kreuztabellierung so niedrig, daß das Ergebnis lediglich einen Hinweis auf mögliche Zusammenhänge darstellt. Erst bei Vorliegen größerer statistischer Massen wäre eine repräsentative Sicht gegeben.

- 10) Tabellenauszug nach Zirwas: (I), S. 72.
- 11) Zahlenangaben nach Zirwas: (I), S. 73f.
- 12) Zahlenangaben nach Zirwas: (I), S. 74f.
- 13) Vgl. Vorwort oben S. 2-3.
- 14) Im folgenden nach Zirwas: (I), S.2; redigiert.
- 15) Alle Zitate ebenda.
- 16) Tabelle nach Zirwas: (II), S.3.
- 17) Tabelle nach Zirwas: (II), S. 5.
- 18) Bei den befragten Früh-Kündigungen waren die Fälle aus dem umstrittenen Werk A wegen zu großer räumlicher Entfernung ausgeschlossen worden und durch andere Fabrikgruppen der untersuchten Firma ersetzt worden.
- 19) Tabelle nach Zirwas: (II), S. 7.
- 20) Tabelle nach Zirwas: (II), S.7.
- 21) Vgl. Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 18f.
- 22) Vgl. Lutz, B. u. Weltz, F.: (6), S. 23f.
- 23) Vgl. Studienkreis....: (4), S. 127f.
- 24) Vgl. Studienkreis....: (4), S. 139.

Anmerkungen zu Kapitel 9

- 1) Im folgenden redigierte Wiedergabe nach Zirwas: (I), S. 105f.
- 2) Zirwas: (I), S. 105.
- 3) Zirwas: (I), S. 106.
- 4) Zirwas: (I), S. 107.
- 5) Zirwas: (I), S. 110.
- 6) Ebenda.
- 7) Ebenda.
- 8) Ebenda.
- 9) Zirwas: (I), S. 111.
- 10) Ebenda.
- 11) Zirwas: (I), S. 112.
- 12) Zirwas: (I), S. 112-113.
- 13) Zirwas: (I), S. 113-114.
- 14) Zirwas: (I), S. 114.
- 15) Ebenda.
- 16) Zirwas: (I), S. 115.
- 17) Ebenda.
- 18) Zirwas: (I), S. 116.
- 19) Zirwas: (I), S. 117.
- 20) Ebenda.
- 21) Auf Grund eines Protokoll-Zirkulars für die Meistereien zu diesen Ergebnissen wurden Anstrengungen unternommen, die hier angesprochenen Probleme durch schärfere Auslese der unteren Führungsschicht und Entlastung der Einrichter von Nebenarbeiten zu bessern.
- 22) Keiner der Interviewten durfte erfahren, was andere zu irgendeinem Fragepunkt gesagt hatten, da die Gefahr bestand, daß das Urteil des zu Interviewenden durch das Abteilungsgespräch beeinflusst würde.
- 23) Zirwas: (I), S. 118.
- 24) Vgl. Lahrendorf, R.: (12), S. 79.
- 25) Zirwas: (I), S. 124.
- 26) Zirwas: (I), S. 125.
- 27) Ebenda.
- 28) Zirwas: (I), 127; 1.u.2. Hervorhebung 1967, 3. Hervorhebung im Original.
- 29) Zirwas: (I), S. 133.
- 30) Zirwas: (I), S. 137.
- 31) Zirwas: (I), S. 138.
- 32) Von Friedeburg, L.: (70), S. 7.

Anmerkungen zu Kapitel 10

- 1) Im folgenden redigierte Wiedergabe nach Zirwas: (I), S. 85f.
- 1a) Schaubilder nach Zirwas: (I), S. 86.
- 2) Wie stark tatsächlich das Strukturgefälle zwischen Firmen sein kann, zeigte eine Untersuchung von 19 Berliner Firmen. Wenn auch Funktion und Lohngruppe nicht ohne weiteres vergleichbar sind, vermitteln sie dennoch einen ungefähren Eindruck von den hier angesprochenen Lohngruppen-Strukturproblemen. Vgl. Claessens, D.; Fuhrmann, J.; Hartfiel, G.; Zirwas, H.: (19), Abbildung S. 48 b-c.
- 3) Sämtliche Zitate des Absatzes nach Zirwas: (I), S. 87.
- 4) Vgl. dazu auch das Kapitel "Die Dauer der Betriebszugehörigkeit von Angestellten und Arbeitern" in: Claessens, D.; Fuhrmann, J.; Hartfiel, G.; Zirwas, H.: (19), S. 125f.
- 5) Nach Zirwas: (I), S. 90.
- 6) Zirwas: (I), S. 94.
- 7) Gerade dieses Beispiel zeigt, daß nicht unbedingt der Gruppenakkord alleiniges Merkmal für die Verkettung von Einzelpositionen ist: die Prüffelder arbeiteten (mit Ausnahme der Fehlersucher) im Einzelakkord, (eigentlich Stückzahlbeteiligung). Übergeordnetes Merkmal war stattdessen auch hier das Fließband bzw. das Weiterreichen in einer bestimmten Reihenfolge. Anstelle des Terminus "Gruppenakkord" werden darum an einigen Stellen dieses Kapitels auch die Bezeichnungen "Verketteter Akkord" bzw. "Reihenakkord" verwendet.
- 8) Zirwas: (I), S. 97.
- 9) Die Unterscheidung Objektprinzip/Verrichtungsprinzip und Werkstätten/Fertigungsstrassen wurde für die damalige Untersuchung übernommen aus: Claessens, D.; Fuhrmann, J.; Hartfiel, G.; Zirwas, H.: (19), S. 47f.
- 10) Zirwas: (I), Schaubild S. 98.
- 11) Zirwas: (I), Schaubild D. 100.

Anmerkungen zu Kapitel 11

- 1) Zirwas: (I), vgl. Anm. 1 im Vorwort.
- 2) Zirwas: (I), S. 147.
- 3) Aus dem Untersuchungsprotokoll "Bandakkord und 'fertigungstechnisch bedingte Lohnprobleme'"; Manuskript aus der Voruntersuchung zu Zirwas: (I); ohne S.
- 4) Ebenda.
- 5) Sinngemäße Wiedergabe nach Zirwas: (I), S. 150f.
- 6) Von Friedeburg, L.: (1), S. 720.

Anmerkungen zu Kapitel 12

- 1) Zirwas: (III).
- 2) Zirwas: (III). bei allen nachstehenden Zitaten sind die Gliederungsbuchstaben des zitierten Manuskriptes (a,b,c, etc.) fortgelassen.
- 3) Zirwas: (III), S. 1.
- 4) Zirwas: (III), S. 1-2.
- 5) Zirwas: (III), S. 2-3.
- 6) Zirwas: (III), S. 3.
- 7) Zirwas: (III), S. 3.
- 8) Ebenda.
- 9) Zirwas: (III), S. 4.
- 10) Ebenda.
- 11) Zirwas: (III), S. 4-5.

Anmerkungen zu Kapitel 13

- 1) Vgl. oben S. 20.
- 2) Vgl. oben S. 18-20.
- 3) Vgl. oben Dahrendorfs Schema S. 20, Feld B3.
- 4) Vgl. Kap. 1, Anm. 20.
- 5) Vgl. Dahrendorf, L.: (9), S. 61.
- 6) Vgl. oben S. 20.
- 7) Vgl. oben S. 20.
- 8) Vgl. oben S. 21-22.
- 9) Interpretiert nach Dahrendorf, vgl. oben S. 23.
- 10) Zitat vgl. oben S. 16.
- 11) Vgl. oben Zitat S. 16.

Q u e l l e n - u n d Z i t a t n a c h w e i s

in der Reihenfolge der ersten Nennung.

Aus eigenem eingebrachten Untersuchungsmaterial: (Verweis in den Anmerkungen mit römischen Ziffern)

- (I) Zirwas, Johannes:
Ursachen der Fluktuation bei gewerblichen Arbeitnehmern.
Allgemeiner Ergebnisbericht über Wirkfaktoren, Konfliktsituationen und Motive zur Kündigung.
Unveröffentlichtes, firmeninternes Gutachten. Manuskript.
Berlin Sommer 1960
- (II) Zirwas, Johannes:
Früh-Kündigungen.
Ergänzungsbericht zum Hauptgutachten.
Unveröffentlichter, firmeninterner Bericht.
Berlin Herbst 1961
- (III) Zirwas, Johannes:
Zehn Maßnahmen zur Minderung der Fluktuation gewerblicher Arbeitnehmer.
Unveröffentlichte, firmeninterne Empfehlungen.
Manuskript.
Berlin Winter 1961/62

Aus fremien Quellen: (In den Anmerkungen Verweis mit arabischen Ziffern)

- (1) Von Friedeburg, Ludwig:
Zur Fluktuation im Steinkohlenbergbau.
Ergebnisse einer industriesoziologischen Untersuchung des Instituts für Sozialforschung über die Gründe der Fluktuationsdifferenzen bei sechs Zechen im Ruhrbezirk.
In:
Bundesarbeitsblatt. 1957. No. 22, S. 705-721 (Sonderdruck: S. 1-17)
- (2) Hessisches Institut für Betriebswirtschaft/Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie (Herausgeber):
Warum Arbeitskräfte wechseln?
Die Fluktuation - Ursachen und Bekämpfung - Erfassung und Kosten.
Düsseldorf 1960
- (2a) Schlüter, Helmut:
Fluktuation: Begriff - Erfassung - Ursachen - Bekämpfung.
In:
Warum Arbeitskräfte wechseln? S. 47-75
- (2b) Kroeber - Keneth, L.:
Die Vollbeschäftigung und ihre Konsequenzen für die Unternehmensleitung und die Personalpolitik.
In:
Warum Arbeitskräfte wechseln? (2), S. 17-46

- (3) Schiefer, Jack:
Europäischer Arbeitsmarkt.
Freizügigkeit und Mobilität der Arbeitnehmer.
In:
Eurobücher der Europäischen Verleger-Vereinigung
für Recht und Wirtschaft.
Bd. 3
Baden-Baden und Bonn 1961
- (4) Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebs-
formen e.V.
Der neue Betrieb.
Ursachen und Auswirkungen der Fluktuation.
Schrift 12.
Düsseldorf 1962
- (5) Stegemann, Gerhard:
Die statistische Erfassung und die betriebswirt-
schaftliche Bedeutung des Arbeitsplatzwechsels.
Berlin 1965
- (6) Lutz, Burkart und Weltz, Friedrich:
Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel.
Zur Soziologie und Sozialökonomie d. Berufsmo-
bilität,
In:
Betrieb und Gesellschaft.
Frankfurt 1966
- (7) Dahrendorf, Ralf:
Industrie- und Betriebssoziologie.
Berlin 1962
- (8) Coser, Lewis A.:
Theorie sozialer Konflikte.
Neuwied und Berlin 1965.
- (9) Dahrendorf, Ralf:
Sozialstruktur des Betriebes - Betriebssoziologie.
In:
Die Wirtschaftswissenschaften.
13. Lieferung, Reihe A (Betriebswirtschaftslehre),
Beitrag No. 46.
Wiesbaden 1959.
- (10) Drewe, Paul:
Die strukturell-funktionale Theorie und der so-
ziale Wandel.
Ein Nachwort zur Kontroverse zwischen Dahrendorf
und Parsons.
In:
Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsycho-
logie. 18. Jahrg. 1966. S. 328-336.
- (11) Klofac, Jaroslav und Tlustý, Vojtech:
Die soziologische Theorie des Konflikts und die
dialektische Theorie der Widersprüche.
In:
Soziale Welt. 16. Jahrg. 1965. S. 309-318

- (12) Dahrendorf, Ralf:
Homo Sociologicus.
Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik
der Kategorie der sozialen Rolle.
Köln und Opladen 1964.
- (13) Tenbruck, Friedrich:
Zur deutschen Rezeption der Rollentheorie.
In:
Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 13. Jahrg. 1961. S. 1-40.
- (14) Claessens, Dieter:
Rolle und Verantwortung.
In:
Soziale Welt. 14. Jahrg. 1963. S. 1-13.
- (15) Dahrendorf, Ralf:
Gesellschaft und Freiheit.
Zur soziologischen Analyse der Gegenwart.
In:
Probleme und Ergebnisse der modernen Wissenschaft.
München 1961.
- (15a) Dahrendorf, Ralf:
Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts.(15)
S. 197-235 u. 429-430.
- (16) Dahrendorf, Ralf:
Zu einer Theorie des sozialen Konflikts.
In:
Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik. 3. Jahrg. 1958. S. 76-92.
- (17) Dahrendorf, Ralf:
Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft.
Stuttgart 1957.
- (18) Weber, Max:
Wirtschaft und Gesellschaft.
Tübingen 1956.
- (19) Claessens, Dieter; Fuhrmann, Jochen; Hartfiel, Günter, Zirwas, Hans:
Angestellte und Arbeiter in der Betriebspyramide.
Eine empirisch-soziologische Studie über die Verteilung der Arbeitsplätze von Angestellten und Arbeitern, ihre Personaldaten und Arbeitsverdienste in Betrieben der gewerblichen Wirtschaft.
Berlin o.J.
- (20) Allemann, Fritz René:
Der schöpferische Konflikt.
Ralf Dahrendorfs engagierte Soziologie.
In:
Der Monat. 14. Jahrg. 61-62. H. 164. S. 64-69.
- (21) Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland mit Besatzungsstatut.
Kevelaer Rhld. 1953.

- (22) Jülich-Bergische Bergordnung vom 21. März 1719
abgedruckt bei H. Brassert:
Bergordnungen der Preußischen Lande.
Köln 1858.
Übernahme des Quellennachweises aus :
Schiefer, J.:
Europäischer Arbeitsmarkt. (3). S. 73. Anm. 81.
- (23) Gesetz über das Paßwesen vom 12. Oktober 1867.
Bundes-Gesetzblatt des Norddeutschen Bundes.
No. 5, ausgegeben am 31. Oktober 1867. Gesetz
No. 8, S. 33-35.
- (24) Marx, Karl:
Das Kapital.
Kritik der Politischen Ökonomie.
I., II. u. III. Bd.
Berlin (Ost)⁴1953.
- (25) Geck, Adolph, L. H.:
Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit.
Berlin 1931.
- (26) Sombart, Werner:
Der moderne Kapitalismus.
III. Bd.: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des
Hochkapitalismus; I. Halbband: Die Grundlagen -
Der Aufbau.
München/Leipzig 1927.
- (27) Goossens, Franz:
Der Personal-Wechsel.
Seine Bedeutung, Erfassung und betriebliche Beein-
flussung.
Pöcking 1957.
- (28) Bernays, Marie:
Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der ge-
schlossenen Großindustrie, dargestellt an den Ver-
hältnissen der Gladbacher Spinnerei und Weberei
A.G. zu Gladbach im Rheinland.
In:
Schriften des Vereins für Socialpolitik. Bd. 133
S. 1-417.
Leipzig 1910.
- (29) Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeits-
losenversicherung:
Die Auswirkung des zwischenbetrieblichen Personal-
wechsels im Jahre 1961 in den Wirtschaftsbereichen.
In:
Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeits-
vermittlung und Arbeitslosenversicherung.
10. Jahrg. 1962. H. 7. S. 335 ff.
- (30) Conradi, Heinz:
Die Abwanderung der Handwerker in die Industrie.
Dargestellt am Beispiel eines chemischen Großun-
ternehmens.
Studien und Berichte des Forschungsinstituts für
Handwerkswirtschaft an der Universität Frankfurt
a.M. Forschungsstelle im Deutschen Handwerks-In-
stitut e. V. München.
Studie No. 59. 1962.

- (31) Hausmann, Friedrich-Bernhard:
Die Fluktuation handwerklicher Arbeitnehmer untersucht an vier Handwerkszweigen im Raum Göttingen.
In:
Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien.
Göttingen 1964.
- (32) Bretschneider, Joachim:
Um die betriebliche Fluktuationsstatistik.
Vorschläge zum Begriff und der Berechnungsmethode der Fluktuation.
In:
Der Arbeitgeber. 12. Jahrg. 1960. No. 15/16
- (33) Schlüter, Helmut:
Zur Erfassung der Fluktuation -
Eine notwendige Klärung.
In:
Der Arbeitgeber. 13. Jahrg. 1961. No. 5.
- (34) Bretschneider, Joachim:
Vereinheitlichung der Fluktuationsstatistik.
In:
Der Arbeitgeber. 13. Jahrg. 1961. No. 17. S. 532,
- (35) Schlüter, Helmut:
Fluktuation: Eine zeitgemäße Untersuchung.
In:
Arbeit und Sozialpolitik. 6/1958. S. 158 ff.
- (36) Ohne Angabe des Verfassers:
Kostspielige, unerforschte Fluktuation.
In:
Der Volkswirt. 12. Jahrg. 1958. S. 1790.
- (37) Ohne Angabe des Verfassers:
Das Lohnproblem schlägt wieder durch.
In:
Schnelldienst des Deutschen Industrieinstituts.
Nr. 76 vom 27.9.1957.
- (38) Kroeber-Keneth; Ludwig:
Die große Fluktuation.
In:
Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11.2.1958.
- (39) Kroeber-Keneth, Ludwig:
Die Diktatur der Arbeitskraft.
In:
Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23.1.1960.
- (40) Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände:
Maßnahmen gegen Zugvögel.
In:
Kurz-Nachrichten-Dienst (KND). 1960. No. 107.
- (41) Deutsches Industrieinstitut:
Die Wandervögel kosten Milliarden.
In:
Mitarbeiterbrief des Deutschen Industrieinstituts
No. 19. 1959.

- (42) Ohne Angabe des Verfassers:
Zugvögel des Arbeitsmarkts.
In:
Monatsblätter für freiheitliche Wirtschaftspolitik.
6. Jahrg. 1960. S. 390.
- (43) Ohne Angabe des Verfassers:
Zugvögel am Arbeitsmarkt.
In:
Monatsblätter für freiheitliche Wirtschaftspolitik.
4. Jahrg. 1958. S. 457.
- (44) Ohne Angabe des Verfassers:
Zugvögel nicht erwünscht.
In:
Der Arbeitgeber. 12. Jahrg. 1960. No. 20.
- (45) Ohne Angabe des Verfassers:
Die letzten Arbeitslosen.
In:
Der Arbeitgeber. 11. Jahrg. 1959. No. 19.
- (46) Ohne Angabe des Verfassers:
Zweifelhafte Werbung von Arbeitskräften.
In:
Der Arbeitgeber. 12. Jahrg. 1960. No. 18.
- (47) Kroeber-Keneth, Ludwig:
Splitter und Späne vom spätsommerlichen Arbeitsmarkt.
In:
Forfa-Briefe. 9. Jahrg. 1960. No. 12.
- (48) Horst, Ingobert:
Personal-Umschlag wie bei einem gutgehenden Kontokorrentkonto.
In:
Arbeit, Beruf und Arbeitslosenhilfe. 11. Jahrg. 1960. S. 4-7.
- (49) Widmaier, Kurt:
Arbeitsplatzwechsel zehrt an den Kräften der Wirtschaft.
In:
Arbeit, Beruf und Arbeitslosenhilfe. 11. Jahrg. 1960. S. 27.
- (50) Meyer-Larsen, Hans:
Abwerbung ist Trumpf.
Industriearmee ohne Reserven.
In:
Sonntagsblatt. 1959. No. 44.
- (51) Ohne Angabe des Verfassers:
Von vieren blieb einer.
In:
Handelsblatt. 1958. No. 145.
- (52) Ohne Angabe des Verfassers:
Öffentliche Förderung der Fluktuation?
In:
Mensch und Arbeit. 13. Jahrg. 1961. No. 2.
- (53) Wolff, A.:
Die Bekämpfung der Fluktuation mit Hilfe des Arbeitsrechts.
In:

- Arbeitsrecht. 6. Jahrg. 1961. S. 44.
- (54) Fachberichte der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis:
Zur Frage der Freizügigkeit in der betrieblichen Altersversorgung.
In:
Fachberichte. März 1956.
- (55) Lutz, Burkart:
(Dreiteiliger Untersuchungsbericht)
Die Gruppe der unteren technischen Arbeitsvorgesetzten in der deutschen Stahlindustrie.
Das Martinwerk eines westdeutschen Stahlwerkes.
Beispiel der soziologischen Aufschließung eines Industrieobjektes.
Das Siemens-Martinwerk eines deutschen Stahlwerkes.
Beispiel der soziologischen Aufschließung eines Industrieobjektes (Fortsetzung).
In:
WWI-Mitteilungen. 5. Jahrg. 1952. S. 58-63,
S. 135-144, S. 159-167.
- (56) Potthoff, Heinz:
Moderne Völkerwanderung.
Die Freizügigkeit der arbeitenden Menschen in Europa.
In:
Gewerkschaftliche Monatshefte. 17. Jahrg. 1966.
S. 129-136.
- (57) Rothschild, Kurt W.:
Arbeitskräfteknappheit und ausländische Arbeitskräfte.
In:
Gewerkschaftliche Monatshefte. 13. Jahrg. 1962.
S. 229-233.
- (58) Ohne Angabe des Verfassers:
Der Arbeitsmarkt im Zeichen einer noch lahmen Vollbeschäftigung?
In:
WWI-Mitteilungen. 7. Jahrg. 1954. S. 263-266.
- (59) Kratzsch, Konrad:
Die Pendelwanderungen der weiblichen Arbeitnehmer.
In:
WWI-Mitteilungen. 17. Jahrg. 1964. S. 191-193.
- (60) König, René (Herausgeber):
Soziologie.
Fischer-Lexikon - Enzyklopädie des Wissens Bd. 10.
Frankfurt 1960; benutzte Ausgabe: 76.-100.Tausend.
Juli 1960.
- (60a) Bolte, Karl-Martin:
Mobilität.
Sachwortartikel in:
Soziologie (60). S. 206-214.
- (61) Bolte, Karl Martin:
Sozialer Aufstieg und Abstieg.

Eine Untersuchung über Berufsprestige und Berufsmobilität.
Soziologische Gegenwartsfragen. Neue Folge.
Stuttgart 1959.

- (62) Daul, Hellmuth (Verf. i. A. des RKW)..:
Personalstatistik.
Köln und Opladen 1964.
- (63) Potratz (ohne Angabe des Vornamens):
Die Fluktuation von Arbeitskräften in der Sicht der
Arbeitsverwaltung.
= Vortrag des Präsidenten des Landesarbeitsamtes
Berlin vor einem begrenzten Auditorium des Arbeits-
kreises "Mensch und Arbeit" im Rationalisierungskura-
torium der Deutschen Wirtschaft Berlin, zuvor ange-
kündigt unter dem Arbeitstitel: Fluktuation als Steu-
erungselement. 3.6.1960
Mitschrift Johannes Zirwas, Berlin.
- (64) Landesarbeitsamt, Abteilung Statistik:
Die Arbeitslosen in Westberlin nach Berufsgruppen.
Umdruck (Einzelblatt), Ausgabe 1960(ohne Ausgabeda-
tum) ; Stand bis 30.6.60 (im Besitz Johannes Zirwas,
Berlin)
- (65) Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosen-
versicherung:
Statistische Untersuchung über die Auflösung von Ar-
beitsverhältnissen im Jahre 1959.
Freiwillige Abkehr oder Kündigung durch den Arbeit-
geber.
In:
Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeits-
vermittlung und Arbeitslosenversicherung (ANBA).
8. Jahrg. 1960. No. 1. S. 43-44.
- (66) Zentralstelle der Berliner Arbeitgeberverbände:
Ergebnisse der Fluktuationserhebung der Zentralstelle
der Berliner Arbeitgeberverbände bei Berliner Großbe-
trieben (erscheint in zwangloser Folge).
- (67) Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslo-
senversicherung:
Die Fluktuation der Arbeitskräfte im Jahre 1959.
In:
Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeits-
vermittlung und Arbeitslosenversicherung.
8. Jahrg. 25. Mai 1960. No. 5. S. 228-231.
- (68) Institut für Demoskopie:
Arbeitsplatzwechsel in der Bundesrepublik.
IfD-Presse-Dienst Allensbach/Bodensee vom 4.6.60.
- (69) Stammer, Otto:
Die Lage Berlins als soziologisch-politisches Problem.
In: Soziologie und moderne Gesellschaft.
Verhandlungen des vierzehnten Deutschen Soziologenta-
ges vom 20. bis 24. Mai 1959 in Berlin.
Stuttgart 1959. (S. 69-89)

- (70) von Friedeburg, Ludwig:
Soziologie des Betriebsklimas.
Studien zur Deutung empirischer Untersuchungen in
industriellen Großbetrieben.
Frankfurter Beiträge zur Soziologie. Bd. 13.
Frankfurt/Main 1963.
- (71) Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirt-
schaftlichen Entwicklung:
Jahresgutachten 1965/66. Stabilisierung ohnexStag-
nation.
Stuttgart und Mainz 1965.
- (72) Hinze, Edith:
Lage und Leistung erwerbstätiger Mütter.
Ergebnisse einer Untersuchung in Westberlin.
Berlin-Köln 1960.
- (73) Peil, Elisabeth:
Die Berufstätigkeit von Müttern.
Eine empirisch-soziologische Erhebung an 900 Müttern
aus vollständigen Familien.
Veröffentlichungen der Akademie für Gemeinwirtschaft
Hamburg.
Tübingen 1961.
- (74) Hofmann, Anton Christian; Kersten, Dietrich:
Frauen zwischen Familie und Fabrik.
Die Doppelbelastung der Frau durch Haushalt und Be-
ruf.
München 1958.
- (75) Junker, Seeliger, Hilde:
Die Frau im Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie.
In:
Die berufstätige Frau heute und morgen.
Referate und Diskussionen auf einer Tagung der Ge-
sellschaft für Sozialen Fortschritt über "Die be-
rufstätige Frau heute und morgen" in Bad Godesberg
am 3. Mai 1966.
Berlin 1966.
Schriften der Gesellschaft für Sozialen Fortschritt
e. V. Bd. 17. S. 27-40.

L i t e r a t u r v e r z e i c h n i s

Die im Quellen- und Zitatnachweis unter den Nummern 1-75 enthaltenen Teile sind im Literaturverzeichnis nicht mitaufgeführt.

Atteslander, Peter (u.a.):

Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb.

Probleme der betrieblichen Sozialforschung in internationaler Sicht.

Köln und Opladen 1959

Bendix, Reinhard:

Herrschaft und Industriearbeit.

Frankfurt 1956.

Bernard, Günter (u.a.):

Fluktuation.

Eine praxisverbundene, wissenschaftlich begründete Betrachtung über Begriff, Ursachen, Folgen und Eindämmung der Fluktuation im sozialistischen Industriebetrieb.

Berlin 1965.

Betriebsklima.

Eine industriesoziologische Untersuchung aus dem Ruhrgebiet.

Frankfurter Beiträge zur Soziologie. Bd. 3

Frankfurt 1955.

Claessens, Dieter; Klönne, Arno; Tschoepe, Armin:

Sozialkunde der Bundesrepublik Deutschland.

Düsseldorf 1965.

Drucker, Peter:

Gesellschaft am Fließband.

Frankfurt/Main 1950

von Ferber, Christian:

Arbeitsfreude.

Ein Beitrag zur Soziologie der Arbeit in der industriellen Gesellschaft.

In:

Göttinger Abhandlungen zur Soziologie. Bd. 4

Stuttgart 1959.

Geck, L.H. AD.:

Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit.

Berlin 1951.

Goossens, Franz:

Das Handbuch der Personalführung.

Zugleich eine Einführung in die Betriebssoziallehre.

München 1956.

Jungbluth, Adolf (Herausgeber):

Arbeitswissenschaftliche Gesichtspunkte für die Gestaltung industrieller Anlagen und für den Personaleinsatz.

Ein Katalog als Leitfaden für Planung, Beschaffung und Modernisierung.

Mainz o.J.

Kluth, Heinz:

Sozialprestige und Sozialer Status.

Stuttgart 1957-

Knebel, Hans Joachim:

Handlungsorientierung im Industriebetrieb.

Eine Untersuchung über das Verhältnis von Technik und Betriebssoziologie.

Tübingen 1963.

Landwehrmann, Friedrich:

Organisationsstrukturen industrieller Großbetriebe.

Dortmunder Schriften zur Sozialforschung. Bd. 31

Dortmund 1965.

Laumer, Helmut:

Die Arbeitsmarktsituation im westdeutschen Großhandel.

Umfang, Ursachen und Auswirkungen des Arbeitskräftemangels.

Schriftreihe des IFO-Instituts für Wirtschaftsforschung.

No. 46.

Berlin/München 1961.

Lepsius, M. Rainer:

Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb.

Industriesoziologische Forschung in Deutschland.

München 1960.

Lillich, Henry und Schweizer, Rolf:

Menschen am Arbeitsplatz.

Perspektiven des modernen Betriebslebens.

Hamburg 1960.

Mayntz, Renate:

Die soziale Organisation des Industriebetriebes.

Stuttgart 1958.

Mayntz, Renate:

Soziale Schichtung und sozialer Wandel in einer Industriegemeinde.

Stuttgart 1958.

Popitz, Heinrich; Bahrdt, Hans Paul; Jüres, Ernst August;

Kesting, Hanno:

Technik und Industriearbeit.

Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie.

Soziale Forschung und Praxis. Bd. 16.

Tübingen 1957.

Popitz, Heinrich; Bahrdt, Hans Paul; Jüres, Ernst August;

Kesting, Hanno:

Das Gesellschaftsbild des Arbeiters.

Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie.

Soziale Forschung und Praxis. Bd. 17.

Tübingen 1957.

Potratz, Hans:

Die Fluktuation von Arbeitskräften aus der Sicht der Arbeitsverwaltung.

Berlin 1960.

Roethlisberger, F.J.:

Betriebsführung und Arbeitsmoral.

Köln/Opladen 1954.

Siebel, Wigand und Hetzler, Hans Wilhelm:

Innerbetrieblicher Funktionszusammenhang und Berufsqualifikation.

Eine soziologische Leitstudie in Industrieausrüsterbetrieben des Maschinenbaus.

Köln und Opladen 1962.

Teschner, Manfred:

Zum Verhältnis von Betriebsklima und Arbeitsorganisation.
Eine betriebssoziologische Studie.

Frankfurter Beiträge zur Soziologie. Sonderheft 2.
Frankfurt 1961.

Sammelwerke

Die berufstätige Frau heute und morgen.

Referate und Diskussionen auf einer Tagung der Gesellschaft
für Sozialen Fortschritt über "Die berufstätige Frau heute
und morgen" in Bad Godesberg am 3. Mai 1966.

Schriften der Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e.V.
Bd. 17.

Berlin 1966.

Glass, David V. und König, René (Herausgeber):

Soziale Schichtung und soziale Mobilität.

Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie.
Sonderheft 5.

Köln und Opladen 1961.

Neumark, Fritz (Herausgeber):

Strukturwandlungen einer wachsenden Wirtschaft.

Verhandlungen auf der Tagung des Vereins für Socialpolitik.

Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in
Luzern 1962. Neue Folge Bd. 30/I

Berlin 1964.

Aufsätze in Zeitschriften, Zeitungen und Berichten

Antoine, Herbert:

Schwachstellenforschung beim Arbeitseinsatz.

In:

Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 23. Jahrg. 1953.

S. 231-236.

Ausschuß für Soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesver-
einigung der Deutschen Arbeitgeberverbände:

Minderung der Fluktuation.

Arbeitsbericht No. 9. 1959.

Backhaus, Gunther:

Zwischen Job und Beruf.

Die Arbeit in der industriellen Gesellschaft - Broterwerb
oder Lebensinhalt?

In:

Gewerkschaftliche Monatshefte. 15. Jahrg. 1964. S.281-287.

Becker, Horst:

Arbeitsplatzwechsel - Vorschläge zur Minderung.

In:

Soziale Betriebspraxis. 1960. VI R. S. 29ff.

Belling, F.:

Personalwesen macht Sorgen.

In:

Phönix-Rundschau. 1960. No. 1/2. S. 6.

Berger, Gerda:

Was können wir gegen den häufigen Arbeitsplatzwechsel tun?

In:

führungs-praxis. 1961. S. 29.

Biffar, Maria:

Die Kosten der Fluktuation.

In:

Der Arbeitgeber. 11. Jahrg. 1959. No. 10.

Brücher, Wolfgang:

Fluktuation und die Führungskräfte im Betrieb.

In:

Arbeit und Sozialpolitik. 14. Jahrg. 1960. No.3.

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände:

Abkommen zur Verhinderung der Abwerbung von Arbeitskräften.

Rundschreiben No. 9 vom 28.1.1960.

Cattepoel, Dirk:

Der neue Mitarbeiter.

In:

Handelsblatt No. 174 vom 9./10. Sept. 1960.

Cattepoel, Dirk:

Maßstäbe für das Betriebsklima.

In:

Sozial-Archiv. 12 Aa/1.

Dahein, Hansjürgen:

Berufliche Intergenerationen-Mobilität in der komplexen Gesellschaft.

In:

Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie.

16. Jahrg. 1964. S. 92-124.

Dahrendorf, Ralf:

Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung.

In:

Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie.

8. Jahrg. 1956. S. 540-568.

Deutsches Industrieinstitut:

16% haben die Stelle gewechselt.

In:

Mitarbeiterbrief des Deutschen Industrieinstituts. No. 13.
1.7.1960.

Deutscher Handlungsgehilfen-Verband:

Schlechtes Betriebsklima als Kündigungsgrund.

In:

Deutsche Handelswacht. No. 11. 1959.

DNB-Mitteilungen:

Meinungsbefragung über die Bereitschaft zum Arbeitsplatzwechsel.

In:

Mensch und Arbeit. 5/1957.

DNB-Mitteilungen:

Nach dem ersten Jahr: 60% der Männer gingen.

In:

DNB-Mitteilungen. 3/1960.

EMNID-Informationen:

Beurteilung des Betriebs durch seine Belegschaftsmitglieder. Der Neuling in der Fluktuationsstatistik. Das Betriebsklima ist druckempfindlich.

In:

Meinungspflege im Betrieb. No. 6. 1958.

EMNID-Informationen:

Jeder zweite Arbeiter mit seiner Arbeit zufrieden.

In:

Meinungspflege im Betrieb. No. 7. 1958.

EMNID-Informationen:

Die qualitative Seite des Arbeitseinsatzes.

Kontaktmängel - Isolierte Mitarbeit.

In:

Meinungspflege im Betrieb. No. 12. 1958.

Fachberichte der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis:
Formen und Tendenzen der Mobilität in der Sozialorganisation
des industriellen Betriebes.

In:

Fachberichte. 1956.

Fox, Robert:

Fluktuation - eine Reaktion auf Fehler.

In:

Industriekurier. No. 70. 7.3.1960.

Gombel, Karl:

Der Funktions- und Arbeitsplatzwechsel als Kostenfaktor
und Mittel zur Berufsförderung.

In:

Wirtschaft und Berufserziehung. 4. Jahrg. 1952.

Goossens, Franz:

Der Umfang des zwischenbetrieblichen Personalwechsels und
die Fehlendenquote in der betrieblichen Praxis.

In:

Mensch und Arbeit. No. 4. 1960.

Goossens, Franz:

Die Personaltagesmeldung als eine Grundlage der Personal-
politik.

In:

Mensch und Arbeit. No. 4. 1955.

Goossens, Franz:

Die Ursachen des Personalwechsels und seine betriebliche
Beeinflussung.

In:

Mensch und Arbeit. No. 7. 1957.

Goossens, Franz:

Personalwechsel und Fluktuation.

In:

Mensch und Arbeit. No. 4. 1961.

Gruppe, Günter:

Was kostet die Wirtschaft die Fluktuation der Arbeitskräf-
te?

In:

Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 28. Jahrg. 1958. No.4.

Haberkorn, Kurt:

Zur Vergleichbarkeit von Fluktuationskennziffern.

In:

Arbeit und Sozialpolitik. 15. Jahrg. 1961. No. 9.

Harenslak, Artur:

Um die Fluktuationskennziffer.

In:

Der Arbeitgeber. 13. Jahrg. 1961. No. 20.

Hartmann, K.D.:

Sozialpsychologie des Arbeitsplatzwechsels.

In:

Psychologische Monatshefte. 12. Jahrg. 1961. No.12.

Herbold, Rudi:

Die Abwanderung aus dem Handwerk, ihre Struktur, ihre Ursachen und Grenzen.

In:

Studien und Berichte des Forschungsinstituts für Handwerkswirtschaft an der Universität Frankfurt/Main.

Studie No. 36. 1957.

Herschel, Wilhelm:

Kündigungsschutz zugunsten des Arbeitgebers?

In:

Der Betriebs-Berater. Heft 3. 1960.

Hinze, Edith:

Lage und Leistung erwerbstätiger Mütter.

Ziel und Methode einer Untersuchung in Westberlin.

In:

Soziale Welt. 12. Jahrg. 1961. S. 270-272.

Institut für Demoskopie, Allensbach:

Warum gekündigt wird.

In:

IfD-Presse vom 12.4.1961.

Institut für Demoskopie, Allensbach:

Mit gemischten Gefühlen bei der Arbeit.

In:

IfD-Presse vom 25.4.1961.

Institut für Demoskopie, Allensbach:

Arbeitsplatzwechsel in der Bundesrepublik.

In:

IfD-Presse vom 4.6.1960.

Hohmann, Emil:

Gründe und Kosten des freiwilligen Personalwechsels.

In:

Mensch und Arbeit. 8. Jahrg. 1956. No. 4.

Jäger, C.H.:

Fluktuation und Rechtsordnung

In:

Wettbewerb in Recht und Praxis. 7. Jahrg. 1961. S. 142f.

Kellner, Wolfgang:

Unternehmer und Arbeitsmoral.

In:

Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie.
12. Jahrg. 1960. S. 65-85.

Klein, Bert:

Richtige Auswertung der Abgangsgespräche verhindert künftigen Personalwechsel.

In:

Mensch und Arbeit. 10. Jahrg. 1958. No. 7.

Klein, Bert:

Vermeidbarer Personalwechsel ist Verschwendung.

In:

Mensch und Arbeit. 5. Jahrg. 1953. No. 2.

Klein, Bert:

Was kostet die Fluktuation des zwischenbetrieblichen Personalwechsels wirklich?

In:

Mensch und Arbeit. 11. Jahrg. 1959. No. 1.

Knayer, Manfred:

Das Gespräch mit dem ausscheidenden Mitarbeiter,

In:

Mensch und Arbeit. 5. Jahrg. 1953. No. 2.

Knief, Hans-Georg:

Kein Mittel gegen Fluktuation? Es gibt auch Firmen mit geringerer Abgängerquote.

In:

Junge Wirtschaft. 8. Jahrg. 1960. No. 9.

Kratzsch, Konrad:

Abrupter Wandel in der Entwicklung des westdeutschen Arbeitskräftepotentials?

Kritische Bemerkungen zum Wirtschaftsbericht der Bundesregierung.

WWI-Mitteilungen. 16. Jahrg. 1963. S. 129-135.

Krönlein, Eckhard D.:

Vertikale und horizontale Mobilität im Industriebetrieb.

In:

Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 13. Jahrg. 1961. S. 68-87.

Licht, Hans:

Vereinbarung über Abwerbung.

In:

Industrie-Kurier No. 116 vom 29.7.1961.

Loskant, H.:

Einstellungsuntersuchungen.

In:

Der Arbeitgeber. 11. Jahrg. 1960. No. 8.

Metze, H.Th.:

Das Abgangsinterview - Eine betriebliche Maßnahme zur Minderung der Fluktuation.

In:

Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 30. Jahrg. 1960. No.8.

Metze, H.Th.:

Die Fluktuation der Arbeitskräfte.

In:

Fachberichte Nr. 1 - Beilage im Zentralblatt für Arbeitswissenschaft. 15. Jahrg. 1961. No. 2.

Neuloh, Otto:

Sozialisation und Schichtarbeit.

In:

Soziale Welt. 15. Jahrg. 1964. S. 50-70.

Niemann, Ursula:

Wachsende Bedeutung der Frauenarbeit in der westdeutschen Industrie.

WWI-Mitteilung. 11. Jahrg. 1958. S. 231-237.

Petz, Rudolf:

Die subjektiven und objektiven Abkehrgründe im Kohlenbergbau.

In:

Bundesarbeitsblatt 1957. S. 721ff.

Pfeil, Elisabeth:

Das Bild der Frau in der empirisch-soziologischen Forschung der letzten Jahre.

Ein Vergleich.

In:

Soziale Welt. 14. Jahrg. 1963. S. 134-152.

Piper, Franz:

Arbeitsmarkt ohne Reserven.

In:

Monatsblätter für freiheitliche Wirtschaftspolitik.

6. Jahrg. 1960. S. 342.

Reuter, Fritz:

Aktive Personalpolitik oder Abwanderung guter Arbeitskräfte.

In:

Zeitschrift für Organisation. Jahrg. 30. 1961. No. 1.

Rippel, Kurt:

Zur Problematik der betrieblichen Arbeitsmarktforschung.

In:

Zeitschrift für Markt- und Meinungsforschung. 4. Jahrg.

1960. No.61. Seite 1021.

Sabel, Anton:

Vorschläge zur Überwindung des Arbeitskräftemangels.

In:

Vortragsreihe des Deutschen Industrieinstitutes. No. 38.

20.9.1960.

Schmidt, Erich:

Die Zeiterscheinung "Fluktuation" aus betrieblicher Sicht.

In:

Junge Wirtschaft. 8. Jahrg. 1960. No. 5.

Schmolz, Wilhelm:

Der Personalwechsel und seine Auswirkungen auf die Kosten.

In:

Zeitschrift für Organisation. 30. Jahrg. 1961. No. 2.

Schreiber, Karl:

Die Fluktuation und ihre Bekämpfung.

In:

Der Erfolg(Wörishofen). 10. Jahrg. 1961. S. 553.

Schwennicke, Carl-Hubert:

Fluktuation und Vollbeschäftigung.

In:

Vortragsreihe des Deutschen Industrieinstituts Nr. 40 vom 5.10.1959.

Schwennicke, Carl-Hubert:

Verminderung der Fluktuation als Vorbedingung und Folge guter wirtschaftlicher Führung.

In:

Der Arbeitgeber. 11. Jahrg. 1959. No. 19-20.

Schwennicke, Carl-Hubert:

Zur Fluktuation der Arbeitskräfte.

In:

Der Arbeitgeber. 11. Jahrg. 1959. No. 12.

Seifriz, Adalbert:

Viel Umdenken wird notwendig werden - eine Analyse des deutschen Arbeitsmarktes.

In:

Junge Wirtschaft. 8. Jahrg. 1960. No. 5.

Spöringer, Leonhard:

Kostspieliger Arbeitsplatzwechsel.

In:

Forfa-Briefe. 9. Jahrg. 1960. No. 6

Stammnitz, Günther E.:

Moderne Methoden der Anwerbung von Arbeitskräften.

In:

Mensch und Arbeit. 12. Jahrg. 1960. No. 8.

Sturn, Helmuth:

Der unwirtschaftliche Wechsel des Arbeitsplatzes.

In:

Bekleidung und Wäsche. 12. Jahrg. 1960. S. 186.

Sturn, Helmuth:

Möglichkeiten einer Eindämmung der übermäßigen Fluktuation.

In:

Deutsche Steuer-Rundschau. 10. Jahrg. 1960. S. 456.

Temmesfeld, Werner:

Häufiger Arbeitsplatzwechsel schadet uns allen.

In:

Die Gohrsmühle. 11. Jahrg. 1960. No. 3.

Traube, T.:

Produktionsabfall und Arbeiterwechsel.

In:

Industrielle Organisation. 1948. No. 3.

Wagener;

Preis der Fluktuation.

In:

Industriekurier. Nr. 155 vom 8.10.1960.

Wagener:

Versetzungen im Betrieb - Mittel gegen Fluktuation.

In:

Industriekurier. Nr. 163/1960.

Weber, Rolf:

Der Arbeitsmarkt im Jahre 1960.

In:

Der Arbeitgeber. 12. Jahrg. 1960. S.111.

Weltz, Friedrich:

Der Aussagewert von Befragungsergebnissen zum Betriebswechsel-
überprüft am tatsächlichen Verhalten der Befragten.

In:

Soziale Welt. 14. Jahrg. 1963. S. 338-346.

Witte, Bartold C.:

Fluktuation der Arbeitskräfte - Gefahr oder Segen.

In:

Der leitende Angestellte. 12. Jahrg. 1962. No. 1.

Wittgens, H.

Erhaltung der Arbeitsfähigkeit durch rechtzeitigen Arbeits-
platzwechsel.

In:

Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspra-
xis. 14. Jahrg. 1960. S. 69.

Zander, Ernst:

Einige Maßnahmen gegen den kostspieligen Personalwechsel.

In:

Mensch und Arbeit. 10. Jahrg. 1958. No. 6.

von Zastrow, Ingeborg:

Gruppenarbeit im Betrieb - ein Weg zur Herabsetzung der Fluktuation.

In:

Zeitschrift für Organisation. 25. Jahrg. 1956. No. 6.

Zoufall, Gerhard:

"...näher befaßt haben wir uns noch nicht damit".

In:

Junge Wirtschaft. 6. Jahrg. 1958. S. 115.

Aufsätze ohne Angabe des Verfassers

-: Arbeitsklima bestimmt die Fluktuation.

In:

Kasseler Post. 27.8.1959.

-: Arbeitsmoral von zwei Seiten betrachtet.

In:

Nürnberger Nachrichten. 6/7.5.1961.

-: Betriebsgröße im Urteil der Arbeitnehmer.

In:

Divo-Presse. 1960. Febr. II

-: Die Betriebe und der Wandel am Arbeitsmarkt.

In:

Rundfunk-Fernseh-Großhandel. 8. Jahrg. 1960. S. 60.

-: Die Fluktuation der Arbeitskräfte im Bundesgebiet einschließlich Berlin (West) in den Jahren 1959 und 1960.

In:

Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung. Nürnberg (ANBA). 9. Jahrg. 1961. No. 5.

-: Die Fluktuation der Arbeitskräfte im Jahre 1959.

In:

Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung. (ANBA) 8. Jahrg. 1960. No. 5.

-: Die letzte Arbeitsmarktreserve.

In:

Der Erfolg. 9. Jahrg. 1960. S. 1154.

-: Die Theorie darf man nicht überbewerten.

In:

Handelsblatt vom 27.5.1959.

-: Fluktuation und betriebliche Leistungsreserven.

In:

Der Arbeitgeber. 13. Jahrg. 1961. No. 6.

-: Fluktuation und Betriebspolitik.

In:

Der Arbeitgeber. 11. Jahrg. 1959. No. 17.

-: Folgen der Fluktuation für die Betriebe.

In:

Der Arbeitgeber. 11. Jahrg. 1959. No. 13/14.

-: Gefahren extremer Arbeitskräftefluktuationen.

In:

Monatsblätter für freiheitliche Wirtschaftspolitik. 5. Jahrg.
1959. S. 681.

-: Grundsätze für Personalanwerbung.

In:

Der Arbeitgeber. 13. Jahrg. 1961. No. 8.

-: Ist der Arbeitsmarkt leergefegt?

In:

Werk und Leben. 10. Jahrg. 1960. No. 4.

-: Ist die Fluktuation nur ein Zeitproblem?

In:

RKW-Kurznachrichten Nr. 381 v. 20.6.1961.

-: Jeder Sechste wechselt den Arbeitsplatz.

In:

Der Arbeitgeber. 12. Jahrg. 1960. No. 12.

-: Kosten der Fluktuation.

In:

Der Arbeitgeber. 13. Jahrg. 1961. No. 21.

-: Preis der Fluktuation.

In:

Der leitende Angestellte. 10. Jahrg. 1960. No. 11.

-: Starke Fluktuation.

In:

Sozialer Fortschritt. 10. Jahrg. 1961. No. 3.

-: Suchen Sie die wahren Kündigungsgründe zu erfahren.

Unterschätzen Sie die Fluktuationskosten nicht.

Gespräche von Mann zu Mann bremsen die Fluktuation.

In:

Führungspraxis. 1961. No. 7.

-: Umfang und Kosten der Fluktuation.

In:

Der Arbeitgeber. 11. Jahrg. 1959. No. 9.

-: Was kann alles hinter starkem Personalwechsel stecken?

In:

Technische Rundschau. 47. Jahrg. 1955. No. 39.

-: Wie ist eine Minderung der Fluktuation möglich?

Arbeitsbericht der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeit-

geberverbände: Erfahrungen, Vorschläge, Empfehlungen.

In:

Forfa-Briefe. 9. Jahrg. 1960. No. 1.

-: Zur Psychologie der Entlassung.

In:

Wirtschaftspolitische Gesellschaft von 1947, Beratungs-
brief Nr. 609 v. 3.3.1961.

Anlage 1 zu Zirwas: (I) Val. Quellen und Zitatnachweis

Untersuchungsgegenstand: Großbetrieb der Berliner
Elektroindustrie.

Zahl der Interviews: 251 (excl. Ausfallquote 1/6, vorwiegend
durch postalische Kündigungen)

Beobachtungszeitraum: 17.9.1959- 15.2.1960

Dauer der Interviews: Ø 45 Minuten.

Weitere Auskunftsmittel u. Methode d. Untersuchung: s. Vorwort.

Interview-Schema: s. Anlage.

00	10	20	30	40	50	60	70
00() Ki	10() Pam	20() Geschl	30() Btr.Alt	40() Abt.	50() Kü Lw	60() L-G	70() AB 1 Lu
01() Klei-Ki	11() all/Fam	21() Alter	31() Tätigk En	41() Tätigk An	51() Lohnform	61() Lohn 1	71() AB 2 Wz
02() Versch-Fam	12() Verpfl.	22() Freizeit	32() Blm Kü 01	42() Pa Kü 0ff	52() ØStdVerd.	62() Lohn 2	72() AB 3 Stm
03() Eink.Gatt.	13() Weg z.A.	23() Belast.Gr.	33() Blm Kü 1	43() Pa Kü 1	53() NoEou L?	63() Lohn 3	73() AB 4 ft 1 05
04() AB-WS	14() Ber.z.WS	24() N-W-S	34() Blm Kü 2	44() Pa Kü 2	54() E-Zt-Prob	64() Umbes/AN	74() AB 5 Lzh.
05() Fehlz.	15() Fehlz.Int.	25() Halbtags	35() Blm Kü 3	45() Pa Kü 3	55() Tempo	65() Lieber...	75() Lohn m.AB
06()	16()	26() Ärztl.Emf	36() Int-U-Kü	46() Typ-Thes	56() Leist.	66() Vn-Koll	76() Beschw.Zw.
07() APW ABtr.	17() erl.Beruf	27() Branch.Hk	37() Neu.Branch	47() Verbess 1	57() Führung	67() Vn-E/V/B	77() Beschw.Ntrtl
08() Zu S.	18() Erwart.S.	28() Wieder z.S	38() Neu.Tätigk	48() Verbess 2	58() Wiedereinst	68() Vh-Meist.	78() SozL./25J
09() Arb 1-2	19() BtrVb 3	29() Urteile üS	39()	49() ÄuBeres	59() Kont.	69() Aussage	79() Insges.:
00	10	20	30	40	50	60	70

FLUKTUATION: STRUKTUR-KARTE hz.

P-N.

J-N.

INTERVIEWSCHEMA

INTERVIEW-No.:

AB = untersuchte Firma

LG: Ø:

Blm= Belegschaftsmitglied

LF: WL-StL-Akk-Gakk

I. ARBEITSZUMMENHÄNGE

1. Was war Ihre (letzte) Tätigkeit?

Mit welcher Arbeit haben Sie hier angefangen?

2. Hatten Sie den Eindruck, daß auch Ihr Arbeitsplatz wichtig ist, oder spielt in einem so großen Betrieb der einzelne Arbeitsplatz gar keine Rolle mehr?

3. Was wird in Ihrer (letzten) Abteilung gearbeitet?

4. a) Hatten Sie das Gefühl, daß Ihre Arbeit anerkannt wurde?

Anerkennung: Arbeitskollegen, Einrichter, VA, Meister,
Betr. Ing.

ohne Anerkennung: Arbeitskollegen, Einrichter, VA, Meister,
Betr. Ing.

weiß nicht

b) Meinen Sie, daß Sie jemand vermissen wird?

vermißt: Arbeitskollegen, Einrichter, VA, Meister, Betr. Ing.

nicht vermißt: Arbeitskollegen, Einrichter, VA, Meister,
Betr. Ing.

weiß nicht

5. Wie lange, schätzen Sie, könnte Ihr Arbeitsplatz unbesetzt bleiben, ohne daß es Störungen in der Produktion gibt? keinen Tag, ein paar Tage, eine Woche, länger als das, weiß nicht

II. BETRIEBSINTERNER ARBEITSPLATZWECHSEL

1. Wie lange muß man sich einarbeiten, bis "man auf sein Geld kommt"?

2. Wird man mit Ruhe und Geduld eingearbeitet oder gibt es Ärger während dieser Zeit?

3. Wenn man eingearbeitet ist: Kann man sein Arbeitspensum schaffen oder ist das Tempo noch zu schnell?

4. Wurden Sie häufig an einen anderen Arbeitsplatz versetzt?

ja - nein

- a) innerhalb der gleichen Abteilung?
- b) in eine andere Abteilung?
- c) wären Sie lieber an Ihrem alten Arbeitsplatz geblieben?

ja - nein - weiß nicht

Zusatzfrage: Können Sie das begründen?

5. Gibt es eine bestimmte Arbeit, die Sie lieber gemacht hätten, ohne daß dazu Gelegenheit war?

6. Einmal abgesehen vom Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb des Betriebes:

Kann man soviel Jahre bei AB arbeiten wie man will, ohne daß der Betrieb kündigt? ja - nein - weiß nicht

Zusatzfrage: Wovon hängt das ab?

- a) daß man gleichmäßig arbeitet
- b) daß man möglichst schnell arbeitet
- c) daß man ohne viel Fehler arbeitet
- d) daß die Konjunktur gut ist und viele Arbeitskräfte gebraucht werden
- e) daß man sich mit dem Einrichter gut stellt
- f) daß man sich mit dem Meister gut stellt
- g) wovon sonst

7. Bekommt man von seinem Vorgesetzten ausreichend Informationen bei bevorstehenden Veränderungen - oder ist man auf das angewiesen, was Kollegen sagen?

man bekommt - auf Kollegen angewiesen - manchmal - weiß nicht

III. LEITBILD LOHN =====

1. Wenn Sie einmal versuchen, den Wert Ihrer Arbeit selber einzuschätzen:

a) entspricht der gezahlte Lohn dann Ihrer Arbeit, oder hätte es mehr sein müssen?

entspricht - nicht - weiß nicht

bei mehr: Woran liegt das? an der Lohngruppe

am Akkordrichtsatz

am Gruppenakkord

woran sonst

b) bekommen andere für die gleiche Arbeit mehr?

ja - nein - weiß nicht

bei ja: In Ihrer Abteilung oder in einer anderen?

2. Sind Sie der Meinung, daß es in Berlin Betriebe gibt, die für Ihre Arbeit mehr gezahlt hätten?

IV. SOZIALE BEDINGUNGEN=====

1. Haben Sie ein "Hobby"? Haben Sie genügend Freizeit für Ihre persönliche Erholung?

2. Wohnen Sie allein / in der Familie?

3. Abfragen des häuslichen Pflichtenkreises (offene Fragen)
dazu: wer übernimmt die Pflichten in Ihrer Abwesenheit?
und: würden Sie Ihr Kind lieber in ein AB-Neim geben?

4. Verdient der Ehemann/Ehefrau / mehr als Sie? Langfristig? /
Krank? / Rentner?
Angestellter / Facharbeiter / angelernt / ungelernt

5. Weg zur Arbeit

6. Zusätzliche Belastungen: Raten, Neuanschaffungen usw.

V. SYMPATHIEBEZIEHUNGEN=====

1. Arbeiten Sie lieber für sich oder in einer Gruppe?
Einzelakkord / Gruppenakkord?

2. Wie war das Verhältnis zu: g, ng, schL, wn, gk
den Arbeitskollegen
der Werkstattschreiberin
dem Einrichter oder Vorarbeiter
dem Meister
dem Betriebsingenieur

Hilft man sich gegenseitig oder denkt jeder nur an sich?

3. Sicher haben Sie schon mal das Wort "Betriebsklima" gehört:

a) Was würden Sie sagen: ist hier das Betriebsklima gut?
nicht so gut?
schlecht?

b) Worauf führen Sie das zurück?

c) (bei nicht gut - schlecht):
Was müßte sich ändern, damit es gut wird?

d) Was verstehen Sie unter "Betriebsklima"?

VI. ARBEITSBEDINGUNGEN UND ARBEITSORGANISATION

1. Wie waren die Arbeitsbedingungen?

Abfragen: Licht, Luft, Temperatur, Lärm, Schmutz, körperliche Anstrengung, Monotonie ("sture Arbeit"), zu wenig Platz, zu wenig Hilfsmittel, Sitzgelegenheiten, was sonst?

(Positiv Kritisiertes +, negativ Kritisiertes -)

Was war hiervon besonders wichtig?

2. Was halten Sie von der Arbeitsorganisation in Ihrer Abteilung?

(Abwarten, was gesagt wird, dann abfragen):

gut - nicht so gut - schlecht

Tempo: zu schnell

zu ungleichmäßig, Stockungen?
durch Materialanlieferung?

Personalausfall

zu häufigen Wechsel in der Arbeitsaufgabe

Ofters Wartelöhne ohne eigene Schuld?

Falsche Organisation der Arbeitswege: muß man zu viel herumlaufen oder tragen?

Mangel an Arbeitskräften?

wenn ja: geht das dann auf Ihre Kosten?

Was sagen die Kollegen dazu, wenn Sie nun auch wegbleiben?

Arbeitszeit / Schichtarbeit

VII. AUFSTIEGSMÖGLICHKEITEN

1. Kann man Verbesserungsvorschläge machen?

ja - nein - weiß nicht

a) wo

b) lohnt es sich, einen solchen Vorschlag einzureichen?

2. Kann man im Betrieb vorwärtskommen?

ja: wie?

nein: warum nicht?

weiß nicht

3. Würden Sie gern Einrichter, Vorarbeiter sein,

vorausgesetzt, daß Sie dafür ausgebildet werden?

4. Kann man sich irgendwo beschweren, wenn einem irgendetwas nicht paßt?

a) Hat das Zweck?

b) Kann man dadurch persönliche Nachteile haben?

VIII. EINSCHRÄNKUNGEN

1. (Nur bei Gekündigten):

Warum wurden Sie gekündigt?

a) (.....) Kündigungsgrund

b) Seine Meinung

(Nur bei Selbstkündigern):

Wenn Sie nicht gekündigt hätten, wie lange, glauben Sie, hätte man Sie hier bei AB ungekündigt arbeiten lassen?

bis Monat, bis Vierteljahr, Halbjahr, Jahr, ohne Begrenzung, weiß nicht

Bei gleichbleibendem Verdienst? mehr? weniger?

In der gleichen Abteilung?

In derselben Tätigkeit?

Stand eine Änderung bevor? Hätte das eine Rolle gespielt?
(+ -)

2. Was halten Sie von den betrieblichen Sozialleistungen bei AB?

a) Welche gibt es? (Nicht abfragen, Rangreihe, Eigenenungen)

b) Was ist daran gut? Was könnte besser sein? Was vermißten Sie?

c) Was soll woanders besser sein?

d) Bei AB sind etwa 10 % der Belegschaft über 25 Jahre lang Mitarbeiter der Firma. Worauf würden Sie eine so lange Tätigkeit zurückführen?

3. Hatten Sie vor AB schon in anderen Betrieben gearbeitet?

Ja: a) Was war dort besser / schlechter?

b) War der Wechsel der Umgebung stark, als Sie zu AB kamen? (Räumlichkeiten, Krach, Fließband usw.)

Nein:

a) Was soll bei anderen Betrieben besser / schlechter sein?

b) Hat man Ihnen als Erstanfänger besonders geholfen, sich in die Arbeit eines Großbetriebes wie diesen einzugewöhnen?

Kollegen? Wer sonst?

IX. WÜNSCHE BEI DER BEWERBUNG

1. Sind Sie schon lange berufstätig?

Zusatzfragen: lange / kurz / Berufsanfänger / arbeitslos vor AB

2. Wodurch wurden Sie veranlaßt, gerade zu AB zu gehen?

Durch Arbeitsamt vermittelt / Zeitungsannonce / Rat von Freunden / Rat von Beschäftigten bei AB / Räumliche Nähe / andere Anlässe?

3. Was stellten Sie sich unter AB vor, als Sie sich beim Einstellbüro bewarben? (warten)

Versprachen Sie sich etwas besonderes davon, gerade hier zu arbeiten?

4. Entsprach die Wirklichkeit dem, was sie gedacht oder gehört hatten?

Was war anders?

Was war besser?

Was enttäuschte?

5. Äußerten Sie besondere Wünsche bei Ihrer Bewerbung oder später im Betrieb?

evtl.

bestimmte Abteilung (zu Bekannten)

bestimmte Tätigkeit

bestimmte Arbeitszeiten?

wenn ja: konnte das berücksichtigt werden?

6. Hat man Ihnen irgendetwas versprochen, was man dann nicht gehalten hat?

bei ja: was? (nicht wer)

Bei der Bewerbung oder später im Betrieb?

7. Befriedigte Sie Ihre Arbeit oder was hätten Sie lieber getan?

8. Als Sie den Betrieb und Ihre Arbeit noch nicht kannten:

Wie lange hofften Sie ursprünglich zu bleiben?

bis Monat, bis Vierteljahr, Halbjahr, Jahr, ohne Begrenzung, weiß nicht

9. Warum geben Sie jetzt die Arbeit auf?

X. WIEDER ZU AB ?=====

1. Würden Sie später gegebenenfalls wieder bei AB arbeiten?

- wenn ja: a) in derselben / anderen Abteilung?
b) in derselben / anderen Tätigkeit?
c) zum gleichen Verdienst (oder müßte es mehr sein?)
d) zu denselben / anderen Arbeitszeiten / Schichten?
e) ist die tägliche Arbeitszeit zu lange?
Halbtagsarbeit? Dreitagewoche? (Erklären; dazu auch gestiegene Kosten - geringerer Verdienst)

wenn nein:

- a) warum nicht?
b) ist die tägliche Arbeitszeit zu lange?
Halbtagsarbeit? Dreitagewoche? (Erklären; dazu auch gestiegene Kosten - geringerer Verdienst)

2. Fehlzeiten:

- a) Mußten Sie häufiger fehlen? Waren Sie längere Zeit krank?
b) Haben solche Fehlzeiten etwas mit der Arbeit hier zu tun?
Körperliche Überanstrengung? Zeitliche Überforderung?

XI. WOHN JETZT ?=====

1. Haben Sie schon eine neue Stelle in Aussicht? Branche? Tätigkeit?

Bei Nein: Was für eine Tätigkeit in welcher Branche wird gesucht?

2. Hoffen Sie, sich dort zu "verbessern"?

mehr Lohn / bessere Arbeitsbedingungen / bessere Aufstiegsmöglichkeiten / ins Angestelltenverhältnis / was sonst?

3. Wie sind Sie eigentlich zu dieser neuen Arbeitsstelle gekommen?

4. Wird eine zusätzliche Berufsausbildung angestrebt oder wird der Betreffende neu eingearbeitet werden müssen?

XII. KÜNDIGUNG=====

1. Vorlage der Liste, die die Kündigungsgründe laut Statistik enthält:

Welches ist Ihr Grund? Welches der zweitwichtigste? Der drittwichtigste? Unwichtigste?

2. Entstehen dem Betrieb durch Ihren Weggang besondere Kosten?
nein - ja: Wie hoch schätzen Sie etwa? Wodurch?

3. Ist es egal, wo man sein Geld verdient? Worauf kommt es an?

4. Offene Fragen zum Problem: Betriebsverbundenheit
(Interesse / Desinteresse an AB)

Anlage 2 zu Zirwas: (II) Verl. Quellen u. Zitatnachweis.

Untersuchungsgegenstand: Großbetrieb der Berliner
Elektroindustrie.

Zahl der Interviews: 117 (excl. Ausfallquote 1/4, ausschließ-
lich infolge postalischer Kündigungen).

Beobachtungszeitraum: 4.6.-12.8.1961-

Dauer der Interviews: Ø 15 Minuten.

Weitere Auskunftsmittel u. Methode d. Untersuchung: s. Vorwort

Interview-Schema: "Entlassungsbogen" i. d. Anlage.

	Kostenstelle	n	Gg	S	Möbli	Grund ¹⁾	Grund ²⁾	Jahr	Me	Stamm	Monat	Fahr	Ausw.	wahr D.	L6	Lf	II	Gg	Sl	Tbs	Tws																			
Diese Spalte nicht ausfüllen	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40

5 Abgang durch Tod

Lebenslauf

Der Verfasser dieser Arbeit wurde am 12.6.1929 als Sohn des Kaufmannes Johannes Zirwas und seiner Ehefrau Charlotte, geb. Neumann, zu Danzig-Oliva geboren. Kriegseinsatz, Gefangenschaft und spätere Internierung in Dänemark bis 1948 unterbrachen seinen Bildungsweg; die Reifeprüfung legte er 1951 an der Odenwaldschule zu Heppenheim an der Bergstraße ab.

Sein Fachstudium der Soziologie mit der Nebenfachkombination Neuere Geschichte und Sozialpolitik begann er im Wintersemester 1952/53 an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität zu Frankfurt am Main bei den Professoren Neundörfer, Horkheimer, Adorno und Schmid. Durch seinen Lehrer Professor Neundörfer gewann er in Mitarbeit an Studien des Soziographischen Instituts die ersten empirischen Kenntnisse.

In Fortsetzung seines Studiums an der Freien Universität Berlin ab Wintersemester 1953/54 bei den Professoren Stammer, Bülow und Kellerer wirkte er an verschiedenen empirischen Studien mit. Vom Sommersemester 1957 bis Sommersemester 1958 war er unter dem Forschungskuratorium der Professoren Stammer, Bülow und Tiburtius Studienleiter eines Teams zur empirischen Untersuchung der Funktionen von Angestellten und Arbeitern, später Mitverfasser der unter Federführung von Professor Claessens berichteten, von Professor Stammer herausgegebenen Studie "Angestellte und Arbeiter in der Betriebspyramide" (Berlin, o. J.). Seinem Lehrer, Professor Stammer, dankt er seine Orientierung zur Industrie- und Betriebssoziologie.

In freiberuflicher Tätigkeit bei einem Großbetrieb der Berliner Elektroindustrie verfaßte er empirische Gutachten ("Ursachen der Fluktuation gewerblicher Arbeitnehmer", Berlin: firmeninterner Druck 1960; "Zehn Maßnahmen zur Minderung der Fluktuation", Berlin: firmeninterner Druck 1961; "Motive der Fluktuation bei 'Frühkündigungen'", Berlin: firmeninterner Druck 1961) und entwarf ein System zur Umstellung der betrieblichen Fluktuationsstatistik auf maschinelle Datenverarbeitung.

Nach einer Grenzgänger-Untersuchung und einer Gutachtertätigkeit im Presse- und Informationsamt der Bundesregierung - Außenstelle Berlin - nahm er im Wintersemester 1962/63 das Studium an der Freien Universität in gleicher Fachkombination zuzüglich Psychologie bei den Professoren Stammer, Münke, Bußmann und Hörmann wieder auf. Im Rahmen einer größeren empirischen Studie über Lohn-differenzen zwischen Tarif- und Effektivlöhnen von Professor Münke untersuchte er einen südwestdeutschen Chemie-Großbetrieb ("Monographie des Betriebes L.", Berlin 1964; Skript).

